

Утверждены
распоряжением первого заместителя
Губернатора области – начальника
департамента кадровой политики
области
от «30» января 2013 года
№ 21

Методические рекомендации
по формированию профилей компетенций для должностей
государственной гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области (далее – Методические рекомендации) разработаны в целях обеспечения единых подходов при внедрении на государственной гражданской службе области (далее – гражданская служба) и муниципальной службе области кадровых технологий на основе компетентностного подхода.

Методические рекомендации включают необходимую информацию по практической разработке органами государственной власти, государственными органами области, органами местного самоуправления индивидуальных профилей компетенций для должностей государственной гражданской службы области (далее – должности гражданской службы) и муниципальной службы области.

1.2. Основные понятия, используемые в Методических рекомендациях:

Компетенция – состоящий из знаний, навыков и умений паттерн поведения (т.е. набор стереотипных реакций или последовательность действий), посредством которого возможно достичь стандартных результатов в соответствующем контексте деятельности.

Индикаторы проявления (описания) компетенции – это стандарт поведения, который наблюдается в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Прототип компетенций – сформированный посредством факторного анализа широкого спектра используемых в оценке гражданских (муниципальных) служащих компетенций список, состоящий из непересекаемых областей этих компетенций. Данный прототип, таким образом, является необходимым и достаточным источником компетенций для оценки гражданских (муниципальных) служащих.

Кластер компетенций – это набор компетенций, объединенных в одну группу по видовому признаку.

Модель компетенций – список выбранных из прототипа компетенций, общий для соответствующей группы и категории должностей гражданской службы (целевой группы должностей муниципальной службы). Для разных групп и категорий должностей гражданской службы (целевых групп должностей муниципальной службы) построены разные модели, тогда как внутри одной группы и категории должностей гражданской службы (целевой группы должностей муниципальной службы), модель распространяется на все относящиеся к ней должности.

Профиль компетенций – совокупность основных, типичных компетенций (знаний, навыков и умений), характеризующих овладение деятельностью, специальностью, профессией и являющийся первичным условием результативности на соответствующей должности.

Компетентность – это уровень овладения компетенцией. Компетентность может быть ограниченной, базовой, высокой и очень высокой (уровень мастерства). В Методических рекомендациях также используется уровень некомпетентности или неудовлетворительный уровень. О наличии компетенции можно говорить в случае владения базовым, высоким или очень высоким уровнем, а неудовлетворительный или ограниченный уровни означают отсутствие или потенциальное наличие компетенции.

Компетентность государственных гражданских и муниципальных служащих характеризуется рядом признаков, определяющих специфику деятельности в аспекте профессиональной среды гражданской и муниципальной службы и личностных особенностей гражданских и муниципальных служащих, осуществляющих профессиональную деятельность, и проявляется в профессиональной пригодности к выполнению возлагаемых на них обязанностей.

Контент-анализ – метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью выявления или измерения различных фактов и тенденций, отраженных в этих документах.

1.3. Компетентность государственных и муниципальных служащих определяется:

- высокой результативностью деятельности;
- оптимальной интенсивностью и напряженностью;
- высокой точностью и надежностью;
- высокой организованностью;
- низкой зависимостью от внешних факторов;
- владением современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач;
- стабильностью высоких показателей качества;
- направленностью на достижение положительных социально значимых целей.

Использование компетентностного подхода в системе государственного и муниципального управления позволит:

- формировать расчеты потребностей в профессиональном развитии;

- проектировать единые прозрачные технологии оценки служащих и их профессиональной деятельности;
- снизить субъективизм в принятии управленческих решений и повысить доверие к ним;
- задать систему координат, которая позволит определить и выявить наиболее компетентных и максимально эффективных работников.

2. Создание прототипа компетенций

2.1. При формировании прототипа компетенций составляется перечень наиболее часто встречающихся в отечественной и зарубежной практике компетенций и проводится выборочный опрос гражданских (муниципальных) служащих по группам и категориям должностей гражданской службы (целевым группам должностей муниципальной службы).

2.2. Служащие определяют выраженность каждой компетенции относительно других и обозначают степень значимости для него той или иной компетенции.

2.3. На основе факторного статистического анализа полученных данных формируется прототип компетенций.

Прототип компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих, разработанный в рамках реализации пилотного проекта «Разработка механизма формирования модели профессиональных компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Белгородской области» (далее – Проект), представлен в приложении № 1. Указанный прототип компетенций включил в себя 24 основные компетенции с непересекаемыми зонами знаний, навыков и умений и с индикатором проявления (описанием) компетенций.

2.4. На основе прототипа компетенций формируются модели компетенций в разрезе групп и категорий должностей гражданской службы (целевых групп должностей муниципальной службы).

3. Формирование моделей компетенций

3.1. Структура модели компетенций представляет собой набор следующих составляющих:

1) Кластеры компетенций, которые формируются из набора тесно взаимосвязанных компетенций из прототипа компетенций для дифференцированного подхода в создании моделей.

Кластеры компетенций должностей гражданской и муниципальной службы, выделенные в рамках реализации Проекта, наглядно представлены в приложении № 2.

2) Уровни развития (выраженности) компетенции, которые подразделяются на:

А (4) – уровень мастерства, лидерский уровень (намного превышает ожидаемый уровень). Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей.

Б (3) – уровень высокой компетентности (сильный уровень). Предполагается особо высокий уровень развития умений.

В (2) – уровень базовой компетентности (уровень опыта). Базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста.

Г (1) – уровень ограниченной компетентности (уровень развития) (приемлемый, но недостаточный). Компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие).

Д (0) – уровень некомпетентности (неудовлетворительный уровень). Компетенция не развита (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено).

Определенные в рамках реализации Проекта уровни развития (выраженности) компетенций представлены в приложении № 3.

3.2. Модели компетенций гражданских служащих формируются дифференцированно в зависимости от категории и группы должностей гражданской службы с фиксацией уровня базового развития (выраженности) для данной модели.

Модели компетенций для должностей гражданской службы в разрезе категорий и групп должностей представлены в приложении № 4.

3.3. Модели компетенций муниципальных служащих формируются в зависимости от групп должностей в соответствии с реестром должностей муниципальной службы и уровней управления.

В рамках Проекта были определены следующие целевые группы должностей муниципальной службы в зависимости от уровней управления:

муниципальные районы (городские округа):

- руководители высшей группы должностей муниципальной службы;
- руководители главной группы должностей муниципальной службы;
- руководители ведущей группы должностей муниципальной службы;
- помощники (советники, референты, пресс-секретари) главной группы должностей муниципальной службы;

– помощники (советники, референты, пресс-секретари) ведущей группы должностей муниципальной службы;

- специалисты главной группы должностей муниципальной службы;
 - специалисты ведущей группы должностей муниципальной службы;
 - специалисты старшей группы должностей муниципальной службы;
 - специалисты младшей группы должностей муниципальной службы;
- сельские (городские) поселения:

- руководители главной группы должностей муниципальной службы;
- помощники (советники, референты, пресс-секретари) ведущей группы должностей муниципальной службы;

– специалисты главной группы должностей муниципальной службы;

- специалисты главной группы должностей муниципальной службы;
- специалисты ведущей группы должностей муниципальной службы;
- специалисты старшей группы должностей муниципальной службы;
- специалисты младшей группы должностей муниципальной службы.

Модели компетенций в разрезе целевых групп должностей муниципальной службы и уровней управления представлены в приложении № 5.

3.4. В процессе построения моделей компетенций учитываются следующие правила:

1) Модель компетенций государственного и муниципального служащего включает наименование компетенции, уровни выраженности и инструментарий оценки. В дальнейшем, при конструировании профиля компетенций, уровни выраженности могут быть скорректированы в зависимости от специфики деятельности служащего.

Общими для всех гражданских и муниципальных служащих являются следующие компетенции: «Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики», «Владение средствами устного и письменного общения на русском языке», «Ответственность», «Нормативность» и «Владение информационно-коммуникационными технологиями».

4. Конструирование профилей компетенций

Конструирование профилей компетенций происходит на основе разработанных моделей компетенций. В основе профиля лежит модель той группы и категории должностей гражданской службы (целевой группы должностей муниципальной службы), к которой относится данная конкретная должность. Разработка профиля компетенций заключается в раскрытии в выбранной модели содержания пунктов «Знание законодательства по предметной области деятельности» и «Специальные знания и умения по предметной области деятельности».

Для разработки указанных пунктов применяется следующий алгоритм действий:

4.1. Формирование рабочей группы по конструированию профилей компетенций.

Состав рабочей группы может быть сформирован из служащих кадровой службы органа государственной власти, государственного органа (органа местного самоуправления) с привлечением служащих департамента кадровой политики Белгородской области (по согласованию). В случае необходимости возможно привлечение независимых экспертов.

Количественный состав рабочей группы зависит от разнообразия функциональных задач и масштаба структуры органа государственной власти, государственного органа (органа местного самоуправления). Оптимальное количество членов рабочей группы – от 4 до 6 специалистов.

Результатом данного этапа является издание распорядительного акта о начале работы и утвержденный состав рабочей группы.

4.2. Процесс сбора и анализа информации.

Цель этапа – собрать максимум информации о содержании той работы, которую выполняют служащие.

Источниками информации являются:

- должностные регламенты;
- административные регламенты исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг;

- положения о структурных подразделениях;
- нормативно-правовая документация.

Для сбора и анализа информации используется максимально возможный спектр нормативных и отчетных документов, в которых отражены:

- цели, задачи деятельности и обязанности служащих (например, должностные регламенты);
- свидетельства о реально выполняемой служащими деятельности в течение определенного периода времени (например, фотография рабочего дня, оперативные отчеты, данные из РИАС ПУВП «Электронное правительство Белгородской области» и т.п.).

Для формирования профессиональных специфических компетенций требуется информация о специфической деятельности служащих. Это осуществляется путем выделения из различных источников информации отличительных ролей и рабочих функций, выполняемых работником в органе государственной власти, государственном органе (органе местного самоуправления).

Для сбора и анализа информации о деятельности служащих применяются методы, представленные в приложении № 6. Наиболее предпочтительным является использование всех перечисленных методов одновременно.

При реализации указанных методов анализ проводится в два этапа:

Первый этап – выделение основных категорий (групп) профессиональных задач, стоящих перед служащими на данной должности.

Второй этап – определение тех компетенций, которые позволят человеку эффективно справляться с имеющимися задачами.

Третий этап – раскрытие выделенных компетенций в конкретных знаниях, умениях и навыках.

В процессе анализа деятельности служащего также используется базовая анкета анализа деятельности, форма которой приведена в приложении № 7.

Должен быть проведен опрос служащих и экспертов по разработанной анкете с целью уточнения выполняемых функциональных обязанностей.

Итогом анализа информации является формулировка выявленных задач в виде компетенций «Знание законодательства по предметной области деятельности» (пример представлен в приложении № 8) и «Специальные знания и умения по предметной области деятельности» (пример представлен в приложении № 9) с расшифровкой предметных областей и уровней их выраженности.

4.3. Конструирование проекта профиля компетенций.

Для конструирования проекта профиля компетенций применяется следующий алгоритм действий:

- 1) Выбор должности для создания профиля компетенций.
- 2) Выбор модели, соответствующей данной должности.
- 3) Выбор содержания компетенций «Знание законодательства по предметной области деятельности» и «Специальные знания и умения по предметной области деятельности», соответствующих данной должности.

4) Коррекция уровней выраженности полученного профиля компетенций в соответствии с данной должностью.

Пример сконструированного профиля компетенций для руководителя структурного подразделения департамента кадровой политики Белгородской области представлен в приложении № 10.

Итогом данного этапа будут сконструированные проекты профилей компетенций для запланированных должностей.

4.4. Экспертиза и создание итогового профиля компетенций.

Цель этапа – проверка профиля компетенций на соответствие следующим критериям:

- компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям и отражают специфику деятельности;
- проект профиля компетенций имеет ценность для будущих пользователей.

Итоговый профиль компетенций формируется по результатам экспертного опроса с руководителями структурных подразделений и экспертами.

Экспертный опрос используется для тестирования и возможной корректировки профиля компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента оценки. Обратная связь способствует пониманию каждым служащим нужности компетенций для эффективного исполнения работы, а также пониманию языка, используемого в профиле компетенций.

Текущий этап состоит из следующих действий:

- дополнение расшифровок компетенций (списка значимых навыков и умений);
- объединение некоторых компетенций в одну или разделение ее на несколько;
- коррекция значимости блоков.

Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, то необходимо еще раз перепроверить валидность (пригодность) выработанных компетенций.

Результатом данного этапа является скорректированный профиль компетенций.

4.5. Запуск профиля в работу.

После согласования профиль запускается в работу. Информация о профиле должна раскрывать цели введения системы компетенций и доходить до служащих, для которых этот профиль предназначается.

Информация о профиле должна отвечать на следующие вопросы:

- 1) Почему профиль создавался?
- 2) Как он составлялся?
- 3) Как он будет внедряться в разные сферы применения?
- 4) Как будет поддерживаться профиль в актуальном состоянии?

На данном этапе профиль компетенций должен быть включен в должностной регламент (должностную инструкцию) служащего. Оценка

деятельности служащего, его мотивация, профессиональное развитие, включение в резерв должны проводиться с учетом профиля компетенций.

Результатом работы на данном этапе будет издание распорядительного акта об утверждении профилей компетенций и включение их в должностные регламенты (должностные инструкции) служащих.



Приложение № 1
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Прототип компетенций государственных гражданских
и муниципальных служащих

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
Управленческие компетенции			
1.	Стратегическое планирование (У1)	<p>Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения.</p> <p>Проявляется в умении выполнять следующие виды управленческой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – постановка целей по критериям SMART (S (specific) – конкретная и понятная; M (measurable) – измеримая (содержит метрику: количественный показатель); A (attainable) – достижимая; R (relevant) – реалистичная; T (time-bounded) – определенная по времени (относительно даты окончания реализации проекта)); – оценка и анализ внешней среды (угрозы и возможности); – управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации; – распределение ресурсов; – адаптация к внешней среде; – внутренняя координация; – изучение стратегических альтернатив; – организационное стратегическое предвидение 	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
2.	Принятие решений (У2)	<p>Принятие решения – это процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата. Проявляется в следующих умениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> – умение правильно распознавать и формулировать возникающие проблемы; – умение находить необходимую информацию для принятия решения; – умение определять альтернативы решения проблем и выбирать одну из альтернатив как оптимальную в существующих социальных, экономических и организационных условиях; – умение принимать взвешенные решения при недостатке информации и ограничениях во времени; – умение внедрить принятое решение и вести мониторинг исполнения; – умение разрабатывать критерии оценки результата и проводить оценку принятого решения 	Кейс
3.	Тайм-менеджмент (У3)	<p>Управление временем – это действие или процесс сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.</p> <p>Проявляется в следующих умениях и навыках:</p>	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
		<ul style="list-style-type: none"> – анализ рабочего времени; – моделирование стратегий с учётом проведённого анализа; – постановка цели и/или определение ключевого направления развития; – планирование и расстановка приоритетов; – разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения; – выполнение конкретных шагов и действий в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели; – умение контролировать достижение цели, выполнение планов, подводить итоги по результатам контроля 	
4.	Организация деятельности (У4)	Организация деятельности – деление на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. Умение организовывать деятельность подчиненных. Данное умение тесно связано с планированием. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать и создает условия для достижения этих целей	Кейс
5.	Ориентация на результат (У5)	Ориентация на результат – это способность работника совместить цели руководителя, миссию компании и самомотивацию в единую систему четко организованной работы, которую можно количественно и качественно измерить	Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)	Контроль это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля:	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
		<p>Первый аспект – установление стандартов – это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время.</p> <p>Второй аспект – это измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами.</p> <p>Третий аспект – если это необходимо, выполнение действия для коррекции отклонений от начального плана.</p> <p>На основе контроля деятельности подчиненных осуществляется оценка их деятельности</p>	
Административные компетенции			
7.	Государственность мировоззрения (A1)	<p>Государственность мировоззрения представляет собой его идеологическую составляющую. Мировоззрение представляет собой систему взглядов на мир в целом и место человека в нем, идеология в обобщенной форме выражает систему взглядов, представлений и идей об основах социально-политического устройства общества, интересах, мировоззренческих и политических идеалах, ценностях и обусловленных ими ориентирах социально-политического поведения и действия различных субъектов политики (например, партий, сообществ, общественных движений, политиков и общественных деятелей), обеспечивающих сохранение или преобразование существующего общественного устройства</p>	Кейс, тест
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (A2)	Соблюдение регламентированных и принятых в обществе норм, а также соблюдение корпоративных норм и служебной этики	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)	Умеет логично и аргументировано изъясняться на русском языке, грамотное составление и корректировка текстов	Кейс
Профессиональные базовые компетенции			
10.	Системное мышление (ПБ1)	Системное мышление – взгляд на ситуацию, когда при решении учитываются все актуальные влияющие на нее факторы: прошлое и будущее, окружение, задачи близкие и дальние. Системное мышление противопоставляется линейному, где рассматривается только одна причинная линия. Системное мышление может быть как целеориентированным, так и причинно-следственным	Кейс, тест
11.	Гибкость мышления (ПБ2)	Способность быстро и легко находить новые стратегии решения, устанавливать ассоциативные связи и переходить в мышлении и поведении от явлений одного класса к другим, часто далеким по содержанию. Существует и противоположное свойство – инертность или ригидность мышления. Гибкость мышления тесно связана с богатством и разнообразием прошлого опыта человека (объем знаний, умений, навыков и т.п.), однако полностью им не определяется	Кейс
12.	Ответственность (ПБ3)	Личностная характеристика человека, описывающая его способность обстоятельно анализировать ситуацию, заранее прогнозировать последствия (весь комплекс следствий) своих действий или бездействий в данной ситуации и делать выбор формы своих поступков с готовностью принять последствия выбора, как неизбежные свершившиеся факты. Ответственность – это определенность, надежность, честность	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
		в отношении себя и других; это осознание и готовность признать, что результат (реакции), получаемый в ходе поступков и действий, и есть следствие этих поступков (действий). Ответственность включает в себя личную подотчетность и способность действовать в рамках этических норм на благо себя и окружающих	
13.	Стремление к развитию (ПБ4)	Проявляющееся в конкретных действиях стремление к профессиональному, духовному, интеллектуальному и физическому развитию, в том числе посредством самообразования	Кейс
14.	Эффективная коммуникация (ПБ5)	Умение достигать своей цели в процессе общения с другими людьми. Умение проводить собрания, совещания. Умение убеждать. Умение управлять поведением людей в конфликтных ситуациях. Владение навыками публичного выступления	Кейс
15.	Лидерство (ПБ6)	В контексте отношений власти лидерство подразумевает продолжительное осуществление власти, как правило, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера. Умение одного человека увлечь делом или идеей многих. Готовность нести ответственность не только за себя, но за целую группу людей. Активное устремление к успеху. Умение так организовать взаимодействие с людьми, чтобы каждый из них искренне захотел достичь поставленной лидером цели. Умение равно позитивно взаимодействовать с теми, кто слабее духом, с равными и сильнейшими	Кейс
16.	Творчество и инновационность (ПБ7)	Способности, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей,	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
		отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления	
Профессиональные специфические компетенции			
17.	Нормативность (ПС1)	Следование нормам законодательства и установленным регламентам: использование своих прав, исполнение обязанностей, соблюдение запретов, а также умение отстаивать свои права в случае их нарушения	Кейс, тест
18.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)	Понимание общественного устройства, структуры государственной власти и ее отношений с другими институтами (семья, религия, организация и пр.)	Тест
19.	Владение делопроизводством (ПС3)	Умение правильно оформлять документы, определять процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения	Кейс, тест
20.	Навыки проектного управления (ПС4)	Умение разрабатывать и оформлять проекты, анализировать рентабельность и актуальность проектов	Кейс, тест
21.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)	Понимание источников и механизмов финансирования деятельности государственных и муниципальных органов управления	Тест
22.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)	Владение информационно-коммуникационными технологиями для организации коммуникаций, поиска, обработки, хранения и передачи информации	Кейс, тест
23.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)	Знание законодательных актов, регламентирующих направление деятельности работника	Тест
24.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)	Специальные знания по предметной области деятельности работника	Тест, кейс

Приложение № 2
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Кластеры компетенций должностей
гражданской и муниципальной службы



Приложение № 3
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Уровни развития (выраженности) компетенций

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
Управленческие компетенции		
1.	Стратегическое планирование (У1)	А (4). Умение представлять образ будущей ситуации, прогнозировать события и разрабатывать стратегии развития социальных сегментов
		Б (3). Умение представлять образ будущей ситуации, разрабатывать стратегии развития социальных сегментов
		В (2). Умение представлять образ будущей ситуации, разрабатывать планы реализации стратегии
		Г (1). Умение разрабатывать планы реализации стратегии
		Д (0). Не выражена
2.	Принятие решений (У2)	А (4). Умение принимать решения в любых ситуациях, рассматривать альтернативные варианты перед принятием решений, готовность нести ответственность, анализировать возможные последствия
		Б (3). Умение принимать решения, основанные на широком круге факторов, готовность брать ответственность за результат, анализировать возможные последствия решений
		В (2). Умение принимать решения, рассматривать ряд вариантов, в случае очевидных последствий нести ответственность за результат
		Г (1). Умение принимать решения в стандартных ситуациях, в сложных ситуациях обращается за советом (помощью) к руководителю
		Д (0). Не выражена
3.	Тайм-менеджмент (У3)	А (4). Умение гибко управлять своим временем и временем подчиненных для достижения

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		<p>оптимального результата путем рационального распределения обязанностей, делегирования полномочий, расстановки приоритетов, способность анализировать эффективность распределения рабочего времени</p> <p>Б (3). Умение управлять своим временем и временем подчиненных для достижения оптимального результата путем рационального распределения обязанностей, делегирования полномочий, расстановки приоритетов</p> <p>В (2). Умение управлять своим временем для достижения оптимального результата, способность к ежедневному оперативному планированию работы</p> <p>Г (1). Недостаточное умение управлять своим временем для достижения оптимального результата, неумение расставлять приоритеты</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
4.	Организация деятельности (У4)	<p>А (4). Умение составлять долгосрочные планы и разбивать работу на этапы, учитывая возможные изменения ситуации и имеющиеся ресурсы, своевременно вносить коррективы в планы, четко ставить задачи подчиненным и определять приоритеты в соответствии с намеченным планом, контролировать ход выполнения проектов, в том числе сроки, способность создавать систему правил и норм, приводящую к достижению результата</p> <p>Б (3). Умение формировать задачи, распределять их, расставляя приоритеты, контролировать ход выполнения отдельных заданий, в том числе сроки, создавать систему правил и норм, приводящую к достижению результата</p> <p>В (2). Умение распределять рабочие задания, контролировать ход их исполнения</p> <p>Г (1). Умение организовать свою деятельность, способность к решению рабочих задач</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
5.	Ориентация на результат (У5)	<p>А (4). Умение проявлять энергичность и настойчивость в достижении цели, демонстрировать энтузиазм в решении трудных задач, не останавливаться на достигнутом, непрерывно оценивать достижение целей на всех уровнях</p>

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		<p>Б (3). Стремление находить оптимальные пути для достижения результата, не отвлекаясь на второстепенные задачи, способность просчитывать варианты альтернативных действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций</p> <p>В (2). Стремление находить пути для достижения результата в стандартной ситуации и способность оценивать ресурсы</p> <p>Г (1). Умение выполнять повседневные задачи, не всегда доводит начатое дело до конечного результата</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
6.	Контроль и оценка (У6)	<p>А (4). Способность разрабатывать механизм контроля в зависимости от мотивированности и компетентности сотрудника, умение четко формулировать критерии оценки, использовать различные способы контроля и оценки процесса достижения результата, внедрение системы самоконтроля</p> <p>Б (3). Способность последовательно контролировать исполнение, осуществлять корректирующие действия в случае возникновения проблем, умение выбирать форму контроля в зависимости от компетентности сотрудника, умение оценивать процесс достижения результата подчиненными</p> <p>В (2). Формальный подход к контролю и оценке только результатов деятельности подчиненных в стандартных ситуациях</p> <p>Г (1). Способность осуществлять лишь фрагментарный контроль, недостаточное умение контролировать и оценивать процесс достижения результата подчиненными в стандартных ситуациях</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
Административные компетенции		
7.	Государственность мировоззрения (А1)	А (4). Экспертное представление о путях развития общества и государства, восприятие ситуаций и решение задач с позиции государственных приоритетов, понимание политической ситуации России и ее учет в принятии решений

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		<p>Б (3). Глубокие представления о путях развития общества и государства, восприятие ситуаций и решение задач с позиции государственных приоритетов</p> <p>В (2). Удовлетворительное представление о путях развития общества и государства, восприятие ситуаций и решение задач с позиции государственных приоритетов</p> <p>Г (1). Недостаточное представление о путях развития общества и государства, при решении задач отдается предпочтение своему органу власти</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)	<p>А (4). Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики и внедрение этих стандартов в поведение подчиненных</p> <p>Б (3). Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики</p> <p>В (2). Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики только в рабочих ситуациях</p> <p>Г (1). Частичное следование основным социальным стандартам и требованиям служебной этики только в рабочих ситуациях</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)	<p>А (4). Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, речь грамотная, четко формулирует мысли, грамотно пишет</p> <p>Б (3). Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, хорошо раскрывает заданную тему, допускает небольшие паузы для обдумывания и формулирования фраз, в целом грамотно пишет, допуская пунктуационные ошибки</p> <p>В (2). Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, удовлетворительно раскрывает тему, иногда использует длительные паузы в речи для обдумывания и формулирования фраз, в письменном тексте допускает орфографические и пунктуационные ошибки</p> <p>Г (1). Может изъясняться на русском языке, часто использует слова-паразиты, неологизмы,</p>

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		сленг, пишет безграмотно
		Д (0). Не выражена
Профессиональные базовые компетенции		
10.	Системное мышление (ПБ1)	А (4). Умение эффективно достраивать целостную картину ситуации при недостатке информации, делая верные выводы на основании неполных и/или противоречивых данных, при необходимости продуцирует новые концепции
		Б (3). Умение анализировать информацию, выделяя главное, мыслить вариативно: предлагая несколько различных решений проблем, видение взаимосвязей между элементами и умение находить оптимальное решение
		В (2). Видение разных факторов, влияющих на ситуацию, структурированный подход к решению проблем, нахождение взаимосвязей между элементами в стандартных ситуациях
		Г (1). Неумение выделять наиболее значимые аспекты ситуации, принятие решений осуществляет без оценки рисков и последствий
		Д (0). Не выражена
11.	Гибкость мышления (ПБ2)	А (4). Умение гибко адаптировать стратегию своих действий, менять способы решения в соответствии с требованиями ситуации, давать оценку результатов
		Б (3). Умение гибко адаптировать тактику своих действий и действовать в соответствии с конкретной ситуацией или особенностями поведения того или иного человека
		В (2). Умение применять установленные стандарты, правила и процедуры в соответствии с конкретной ситуацией, способность двигаться в новом направлении при изменении ситуации
		Г (1). Предлагаемое решение считает единственно верным, не учитывая новую информацию или факты, радикально меняющие положения дел
		Д (0). Не выражена
12.	Ответственность (ПБ3)	А (4). Готовность всегда нести ответственность за свои решения, решения своих подчиненных и последствия принятых решений

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		<p>Б (3). Готовность нести ответственность за свои решения и некоторые решения своих подчиненных</p> <p>В (2). Готовность нести ответственность только за собственные решения</p> <p>Г (1). Частично признает ответственность, всячески стремится минимизировать ее, иногда перекладывает ответственность на других</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
13.	Стремление к развитию (ПБ4)	<p>А (4). Постоянное профессионально-квалификационное развитие, в том числе посредством самообразования, создание условий для развития персонала в масштабах организации, организация системы долгосрочного наставничества или обучения</p> <p>Б (3). Постоянное профессионально-квалификационное развитие, в том числе посредством самообразования, развитие своих подчиненных, в том числе путем предоставления практической поддержки и помощи</p> <p>В (2). Постоянное профессионально-квалификационное развитие, в том числе посредством самообразования, планирование пути своего дальнейшего профессионального развития</p> <p>Г (1). Недостаточное внимание к своему профессионально-квалификационному развитию</p> <p>Д. Не выражена</p>
14.	Эффективная коммуникация (ПБ5)	<p>А (4). Умение проводить собрания, совещания, убеждать, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях, владение навыками публичного выступления перед собраниями и СМИ, представление интересов региона, местного органа или организации</p> <p>Б (3). Умение проводить совещания, убеждать, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях. Владение навыками публичного выступления перед собраниями</p> <p>В (2). Умение убеждать, находить аргументы для изменения точки зрения или поведения других людей, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях; владение навыками публичного выступления перед собраниями</p>

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		<p>Г (1). Недостаточное умение убеждать, находить аргументы для изменения точки зрения или поведения других людей, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
15.	Лидерство (ПБ6)	<p>А (4). Умение транслировать свои идеи и ожидания высокого результата от совместной деятельности членам команды, помогая им верить в успех, прикладывая максимум сил для достижения цели</p> <p>Б (3). Умение объединять и вдохновлять людей вокруг своей идеи, формировать команду, стимулировать ее эффективную работу</p> <p>В (2). Умение объединять людей вокруг своей идеи, формировать команду, стремясь поддерживать в команде дух сотрудничества</p> <p>Г (1). Недостаточное умение объединять людей вокруг своей идеи, формировать команду</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
16.	Творчество и инновационность (ПБ7)	<p>А (4). Умение принимать и создавать принципиально новые идеи, отклоняющиеся от традиционных или принятых схем мышления</p> <p>Б (3). Способность предлагать новаторские решения (находить новые, оригинальные и оптимальные решения для достижения результата)</p> <p>В (2). Использование в основном стереотипных способов решения, иногда предлагает новаторские предложения</p> <p>Г (1). Готовность принимать инновации и участвовать в их реализации</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
Профессиональные специфические компетенции		
17.	Нормативность (ПС1)	<p>А (4). Следование установленным нормам, умение отстаивать свои права и внедрение этих норм в деятельность подчиненных</p> <p>Б (3). Руководство в работе правовыми знаниями и убеждениями в соответствии с законодательством и установленными регламентами, умение отстаивать свои права</p> <p>В (2). Готовность действовать, руководствуясь правовыми знаниями и убеждениями в соответствии с законодательством и установленными регламентами</p>

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		Г (1). Частичное следование установленным нормам
		Д (0). Не выражена
18.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)	<p>А (4). Экспертное представление о структуре общественных институтов, особенностях построения системы государственного и муниципального управления</p> <p>Б (3). Глубокое представление о структуре общественных институтов, особенностях построения системы государственного и муниципального управления</p> <p>В (2). (Удовлетворительное) представление о структуре общественных институтов, особенностях построения системы государственного и муниципального управления</p> <p>Г (1). Недостаточное представление о структуре общественных институтов, особенностях построения системы государственного и муниципального управления</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
19.	Владение делопроизводством (ПС3)	<p>А (4). Умение правильно оформлять документы, знание и соблюдение процедур их согласования, утверждения, хранения и перемещения</p> <p>Б (3). Умение правильно оформлять документы, знать процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения</p> <p>В (2). Умение правильно оформлять типовые документы, знание процедур их согласования, утверждения, хранения и перемещения</p> <p>Г (1). Недостаточное умение правильно оформлять типовые документы, знание процедур их согласования, утверждения, хранения и перемещения</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
20.	Навыки проектного управления (ПС4)	<p>А (4). Умение управлять сложными проектами, программами, несколькими проектами одновременно</p> <p>Б (3). Умение разрабатывать и оформлять проекты, управлять одним из направлений проекта</p> <p>В (2). Умение выполнять отдельные функции в проекте</p> <p>Г (1). Наличие представления о проектном управлении</p>

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		Д (0). Не выражена
21.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)	А (4). Экспертное понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления
		Б (3). Глубокое понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального уровня
		В (2). Удовлетворительное понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления
		Г (1). Недостаточное понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления
		Д (0). Не выражена
22.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)	А (4). Специальный уровень квалификационных требований в области ИКТ: информатизация; создание, развитие и администрирование информационных систем, автоматизация отдельных функций
		Б (3). Расширенный уровень квалификационных требований в области ИКТ в сфере использования технических и программных средств, необходимых для решения управленческих задач
		В (2). Базовый уровень квалификационных требований в области ИКТ: знания и навыки в сфере использования технических и программных средств
		Г (1). Недостаточное владение информационно-коммуникационными технологиями для обработки, хранения и передачи информации
		Д (0). Не выражена
23.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)	А (4). Экспертное знание законодательства по направлению деятельности
		Б (3). Глубокие знания законодательства по направлению деятельности
		В (2). Удовлетворительное знание основных законодательных актов по направлению деятельности
		Г (1). Недостаточное знание основных законодательных актов по направлению деятельности
		Д (0). Не выражена

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
24.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)	А (4). Экспертные знания и умения по направлению деятельности
		Б (3). Глубокие знания и умения по направлению деятельности
		В (2). Удовлетворительные знания и умения по направлению деятельности
		Г (1). Недостаточные знания и умения по направлению деятельности
		Д (0). Не выражена

Приложение № 4
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Модели компетенций для должностей гражданской службы

Модель компетенций

Группа должностей: **высшая**

Категория должностей: **руководители**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Стратегическое планирование (У1)					Кейс
2.	Принятие решений (У2)					Кейс
3.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
4.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
5.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
7.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
10.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
11.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
12.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
13.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
14.	Лидерство (ПБ6)					Кейс
Профессиональные специфические						
15.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
16.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
17.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс, тест
18.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Тест
19.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
20.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
21.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **главная**

Категория должностей: **руководители**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Принятие решений (У2)					Кейс
2.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
3.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
4.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
5.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
6.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
7.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
8.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
9.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
10.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
11.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
12.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
13.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
14.	Лидерство (ПБ6)					Кейс
15.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
16.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
17.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
18.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс, тест
19.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Тест
20.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
21.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
22.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **высшая**

Категория должностей: **помощники**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
Административные						
2.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
3.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
4.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
5.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
6.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
7.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
8.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **главная**

Категория должностей: **помощники**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
Административные						
2.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
3.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
4.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
5.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
6.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
7.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
8.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **ведущая**

Категория должностей: **помощники**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
Административные						
2.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
3.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
4.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
5.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
6.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
7.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
8.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **высшая**

Категория должностей: **специалисты**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
7.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
8.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
9.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
10.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
11.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
12.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
13.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
14.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
15.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
16.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
17.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **главная**

Категория должностей: **специалисты**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
7.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
8.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
9.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
10.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
11.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
12.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
13.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
14.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
15.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
16.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
17.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **ведущая**

Категория должностей: **специалисты**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
7.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
8.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
9.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
10.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
11.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
12.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
13.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
14.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
15.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс, тест
16.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
17.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
18.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **старшая**

Категория должностей: **специалисты**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
7.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
8.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **ведущая**

Категория должностей: **обеспечивающие специалисты**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Административные						
1.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
2.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
3.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
Профессиональные специфические						
4.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
5.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
6.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
7.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
8.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **старшая**

Категория должностей: **обеспечивающие специалисты**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Административные						
1.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
2.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
3.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
Профессиональные специфические						
4.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
5.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
6.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
7.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
8.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Группа должностей: **младшая**

Категория должностей: **обеспечивающие специалисты**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Административные						
1.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
2.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
3.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
Профессиональные специфические						
4.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
5.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
6.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест

Приложение № 5
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Модели компетенций муниципальных служащих

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **руководители высшей группы должностей**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Стратегическое планирование (У1)					Кейс
2.	Принятие решений (У2)					Кейс
3.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
4.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
5.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
7.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
10.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
11.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
12.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
13.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
14.	Лидерство (ПБ6)					Кейс
Профессиональные специфические						
15.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
16.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
17.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс, тест
18.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Тест
19.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
20.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
21.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **руководители
главной группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Принятие решений (У2)					Кейс
2.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
3.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
4.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
5.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
6.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
7.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
8.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
9.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
10.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
11.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
12.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
13.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
14.	Лидерство (ПБ6)					Кейс
15.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
16.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
17.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
18.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс, тест
19.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Тест
20.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
21.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
22.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **руководители
ведущей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Принятие решений (У2)					Кейс
2.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
3.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
4.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
5.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
6.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
7.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
8.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
9.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
10.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
11.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
12.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
13.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
14.	Лидерство (ПБ6)					Кейс
15.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
16.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
17.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
18.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс, тест
19.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
20.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
21.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **помощники (советники, референты, пресс-секретари) главной группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
Административные						
2.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
3.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
4.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
5.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
6.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
7.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
8.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **помощники (советники, референты, пресс-секретари) ведущей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
Административные						
2.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
3.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
4.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
5.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
6.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
7.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
8.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
главной группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
7.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
8.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
9.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
10.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
11.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
12.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
13.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
14.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
15.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
16.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
17.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
ведущей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
7.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
8.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
старшей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
7.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
8.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Тест, кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
младшей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **муниципальный район, городской округ**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Административные						
1.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
2.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
3.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
Профессиональные специфические						
4.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
5.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс, тест
6.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **руководители
главной группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **городское (сельское) поселение**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Стратегическое планирование (У1)					Тест
2.	Принятие решений (У2)					Кейс
3.	Тайм-менеджмент (У3)					Тест
4.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
5.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
7.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А3)					Кейс
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А4)					Кейс
Профессиональные базовые						
10.	Системное мышление (ПБ1)					Тест
11.	Гибкость мышления (ПБ2)					Тест
12.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
13.	Стремление к развитию (ПБ4)					Тест
14.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Тест
15.	Лидерство (ПБ6)					Тест
16.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Тест
Профессиональные специфические						
17.	Нормативность (ПС1)					Кейс
18.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Кейс
19.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс
20.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Кейс
21.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест
22.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
23.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **помощники (советники, референты, пресс-секретари) ведущей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **городское (сельское) поселение**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Тест
Административные						
2.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс
3.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
4.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
5.	Гибкость мышления (ПБ2)					Тест
6.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
7.	Стремление к развитию (ПБ4)					Тест
8.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Тест
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Кейс
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
главной группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **городское (сельское) поселение**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Тест
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Системное мышление (ПБ1)					Тест
7.	Гибкость мышления (ПБ2)					Тест
8.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
9.	Стремление к развитию (ПБ4)					Тест
10.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Тест
11.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Тест
Профессиональные специфические						
12.	Нормативность (ПС1)					Кейс
13.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Кейс
14.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс
15.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест
16.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
17.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
ведущей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **городское (сельское) поселение**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Тест
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А3)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А4)					Кейс
Профессиональные базовые						
6.	Гибкость мышления (ПБ2)					Тест
7.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
8.	Стремление к развитию (ПБ4)					Тест
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс
10.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Кейс
11.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
старшей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **городское (сельское) поселение**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Тест
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
3.	Административные					
4.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс
5.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
6.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
7.	Гибкость мышления (ПБ2)					Тест
8.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
9.	Стремление к развитию (ПБ4)					Тест
Профессиональные специфические						
10.	Нормативность (ПС1)					Кейс
11.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Кейс
12.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс
13.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест
14.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Тест
15.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Кейс

Модель компетенций

Целевая группа должностей муниципальной службы: **специалисты
младшей группы должностей муниципальной службы**

Уровень управления: **городское (сельское) поселение**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Административные						
1.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
2.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
3.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
Профессиональные специфические						
4.	Нормативность (ПС1)					Кейс
5.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс
6.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест

Приложение № 6
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Характеристика методов сбора информации

Методы сбора информации	Характеристика метода
Анализ работы (задачи / функции)	<p>Члены рабочей группы проводят анализ выполняемых служащими задач, функций и действий, описанных в должностных и административных регламентах, положениях структурных подразделений, отчетах о деятельности.</p> <p>Данные собираются при помощи письменных анкет, измерения времени, индивидуальных или групповых интервью или прямого наблюдения за деятельностью служащего в течение конкретного периода времени</p>
Обзоры (анкеты)	<p>Члены группы экспертов или других служащих, участвующих в анкетировании, выставляют рейтинги компетенций (индикаторов компетенций) в соответствии с важностью в эффективном исполнении работы, необходимости данной компетенции и т.п.</p> <p>При разработке пунктов анкеты важно, чтобы опрашиваемыми были руководители служащих, исполняющих работу, а также лучшие исполнители данной работы и внешние эксперты, которые хорошо разбираются в данной работе</p>
Экспертный	<p>Группа экспертов коллективно обсуждает компетенции служащих, необходимые для выполнения работы на минимально допустимом и максимально эффективном уровнях.</p> <p>В состав группы экспертов можно включить лучших исполнителей данной работы или сторонних экспертов, которые хорошо знакомы с работой (исполнители, качество работы которых вызывает сомнение, не должны попасть в группу экспертов).</p> <p>Группа экспертов расставляет приоритеты компетенций в зависимости от их важности для успешной работы</p>

Приложение № 7
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Базовая анкета анализа деятельности

1. Ваши ФИО		
2. Укажите точное название Вашей должности		
3. Укажите точное название должности Вашего непосредственного руководителя		
4. Сколько служащих у Вас в непосредственном подчинении (укажите количество)		
5. Перечислите основные выполняемые Вами задачи, результаты, время, затрачиваемое на выполнение этих задач (в %)		
Задачи/действия	Результаты	Доля отводимого времени в течение месяца, % (сумма по строкам = 100%)
<i>1. Подготовка аналитических, методических, справочных, информационных материалов по вопросам, входящим в компетенцию Отдела</i>	<i>Аналитические, методические, справочные и информационные материалы по вопросам, входящим в компетенцию Отдела</i>	<i>30 %</i>
2.		
...		
6. Укажите специфику Вашего служебного взаимодействия с окружающими		
<ul style="list-style-type: none"> - работаю самостоятельно и не нуждаюсь во взаимодействии; - взаимодействую со служащими своего структурного подразделения; - взаимодействую со служащими структурных подразделений других органов государственной власти, государственных органов области (органов местного самоуправления); - взаимодействую со служащими внешних организаций (муниципальных, федеральных), гражданами 		
7. Перечислите (максимально подробно) специфические знания и навыки, обеспечивающие качественное выполнение работы на Вашей должности	<ul style="list-style-type: none"> - знание Земельного кодекса РФ; - умение работать в ПУВП РИАС «Электронное правительство»; - ... 	

Приложение № 8
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Содержание компетенции
«Знание законодательства по предметной области деятельности»
для департамента кадровой политики Белгородской области

Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)
А. Экспертное знание законодательства по предметной области деятельности
Б. Глубокие знания законодательства по предметной области деятельности
В. Удовлетворительное знание основных законодательных актов по предметной области деятельности
Г. Недостаточное знание основных законодательных актов по предметной области деятельности
Д. Не выражена
<i>1. Особенности регулирования труда лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, государственных и муниципальных служащих области, обслуживающего и вспомогательного персонала</i>
<i>2. Основы административного права</i>
<i>3. Основы трудового права</i>
<i>4. Законодательство о противодействии коррупции</i>
<i>5. Основы уголовного права</i>
<i>6. Основы гражданского права</i>
<i>7. Законодательство о защите персональных данных</i>
<i>8. Знание правовых аспектов в области ИКТ, программных документов и приоритетов государственной политики в области ИКТ, в сфере предоставления государственных услуг населению и организациям посредством применения ИКТ</i>
<i>9. Законодательство в сфере свободы совести и деятельности религиозных объединений; некоммерческих организаций</i>
<i>10. Законодательство о рекламе и СМИ</i>
<i>11. Законодательство о порядке работы с обращениями и жалобами граждан</i>
<i>12. Основы бюджетного законодательства</i>
<i>13. Законодательство об авторском праве</i>
<i>14. Законодательство о профессиональном образовании</i>
<i>15. Законодательство об информационной открытости органов власти</i>
<i>16. Законодательство по оценке эффективности деятельности органов власти и управления</i>
<i>17. Основные положения нормативно-правовой базы в области кадровой политики</i>
<i>18. Основные положения нормативно-правовой базы в области проектного управления</i>
<i>19. Основные положения нормативно-правовой базы в сфере закупок товаров и услуг для государственных и муниципальных нужд</i>
<i>20. Законодательство о социальной защите обучающихся (учащиеся, студенты, аспиранты, магистранты)</i>
<i>21. Законодательство о научной деятельности</i>
<i>22. Основы законодательства по вопросам занятости</i>

Приложение № 9
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Содержание компетенции
«Специальные знания и умения по предметной области деятельности»
для департамента кадровой политики Белгородской области

Специальные знания и умения по направлению деятельности (ПС8)
А. Экспертные знания и умения по направлению деятельности
Б. Глубокие знания и умения по направлению деятельности
В. Удовлетворительные знания и умения по направлению деятельности
Г. Недостаточные знания и умения по направлению деятельности
Д. Не выражена
<i>1. Знание основных направлений реализации кадровой политики в регионе</i>
<i>2. Знание основ управления персоналом</i>
<i>3. Знание основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;</i>
<i>4. Владение современными персонал-технологиями на государственной гражданской службе (подбор, отбор, адаптация, оценка, аттестация, мотивация и стимулирование, развитие)</i>
<i>5. Навыки организации, проведения и обработки результатов социально-психологических и специальных психофизиологических исследований</i>
<i>6. Навыки подготовки специальной аналитической, методической информации по вопросам деятельности</i>
<i>7. Знание порядка заполнения и представления справок о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера государственных служащих области</i>
<i>8. Навык оформления кадровой документации</i>
<i>9. Знание порядка работы комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов</i>
<i>10. Навык рассмотрения обращений и жалоб граждан</i>
<i>11. Навык проведения служебных проверок</i>
<i>12. Понимание порядка организации проверок деятельности кадровых служб органов государственной власти</i>
<i>13. Умения готовить проекты нормативных актов</i>
<i>14. Знание Международных и национальных правил, инструментов, методов и методологии проектного менеджмента (ГОСТы)</i>
<i>15. Умение разрабатывать критерии и оценивать результаты проектной деятельности</i>
<i>16. Навыки мониторинга реализации проектов</i>
<i>17. Знание основ PR-деятельности</i>
<i>18. Навыки проведения информационных и PR-кампаний</i>
<i>19. Навыки проведения социологических исследований, мониторинга и др.</i>
<i>20. Навык обработки статистических данных</i>
<i>21. Навык оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти области и органов местного самоуправления</i>
<i>22. Навыки медиапланирования</i>
<i>23. Навык размещения информации в сети Интернет</i>
<i>24. Навыки взаимодействия с федеральными и региональными СМИ</i>

<i>25.Навык подготовки информационных материалов: статей, релизов</i>
<i>26.Навык организации и проведения пресс-конференций, брифингов, интервью</i>
<i>27.Навык разработки макетов полиграфической продукции</i>
<i>28.Навыки анализа проектов бюджетов подведомственных учреждений</i>
<i>29.Знание порядка выдачи и использования кредитов, обеспеченных государственной гарантией</i>
<i>30.Навыки экспертизы нормативных актов</i>
<i>31.Навыки подготовки конкурсной /контрактной/договорной документации на выполнение работ и оказание услуг</i>
<i>32. Навык разработки и реализации программ, концепций, проектов</i>
<i>33.Знание порядка организации учебного процесса по программам профессионального образования</i>
<i>34.Знание специфики подготовки государственных гражданских и муниципальных служащих, управленческих кадров</i>
<i>35.Знание Стратегии социально-экономического развития региона</i>
<i>36.Знание концепции развития профессионального образования</i>
<i>37.Знание приоритетных направлений развития научных областей</i>

Приложение № 10
к Методическим рекомендациям
по формированию профилей компетенций
для должностей государственной
гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

Профиль компетенций

Группа должности: **главная**

Категория должности: **руководители**

Наименование структуры: **департамент кадровой политики Белгородской области**

Наименование должности: **начальник отдела по взаимодействию со средствами массовой информации и формированию гражданского общества управления массовых коммуникаций и общественных отношений**

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Принятие решений (У2)					Кейс
2.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
3.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
4.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
5.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
6.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
7.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
8.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые						
9.	Системное мышление (ПБ1)					Кейс, тест
10.	Гибкость мышления (ПБ2)					Кейс
11.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
12.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
13.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Кейс
14.	Лидерство (ПБ6)					Кейс
15.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Кейс
Профессиональные специфические						
16.	Нормативность (ПС1)					Кейс, тест
17.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Тест
18.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс, тест

19.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Тест
20.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
21.	<u>Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7):</u> – особенностей регулирования труда лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, государственных и муниципальных служащих области, обслуживающего и вспомогательного персонала; – основ трудового права; – законодательства о защите персональных данных; – правовых аспектов в области ИКТ, программных документов и приоритетов государственной политики в области ИКТ, в сфере предоставления государственных услуг населению и организациям посредством применения ИКТ; – законодательства о рекламе и СМИ; – законодательства о порядке работы с обращениями и жалобами граждан; – законодательства об авторском праве; – законодательства об информационной открытости органов власти					Тест
22.	<u>Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8):</u> – знание основных направлений реализации кадровой политики в регионе; – знание основ управления персоналом; – навыки подготовки специальной аналитической, методической информации по вопросам деятельности; – знание основ PR-деятельности; – навыки проведения информационных и PR-кампаний; – навыки медиапланирования; – навык размещения информации в сети Интернет; – навыки взаимодействия с федеральными и региональными СМИ; – навык подготовки информационных материалов: статей, релизов; – навык организации и проведения пресс-конференций, брифингов, интервью; – навык разработки макетов полиграфической продукции; – навыки анализа проектов бюджетов подведомственных учреждений; – навыки экспертизы нормативных актов; – навыки подготовки конкурсной					Тест, кейс

	/контрактной/договорной документации на выполнение работ и оказание услуг; – знание Стратегии социально-экономического развития региона					
--	---	--	--	--	--	--