

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО  
ПОДХОДА В КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ АДМИНИСТРАЦИИ  
ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 09001678  
Новосельцевой Татьяны Ивановны

Научный руководитель:  
к. соц. н., доцент кафедры  
управления персоналом  
Целютина Т.В.

Рецензент:  
к. э. н., доцент, кафедры  
менеджмента и маркетинга  
института экономики и  
управления НИУ «БелГУ»  
Семибратский М.В.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МЕХАНИЗМА ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
1.1 Сущность и особенности компетентностного подхода в управлении персоналом.....	11
1.2 Технологии внедрения компетентностного подхода.....	16
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ МЕХАНИЗМА ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА.....	32
2.1 Организация и методы исследования.....	32
2.2 Анализ исследования применения механизма внедрения компетентностного подхода в кадровых процессах администрации Шебекинского района.....	38
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА.....	71
3.1 Рекомендации по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района.....	71
3.2 Разработка проекта «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода».....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	95
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	97
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие современного общества постоянно повышает требования к работе муниципальных органов управления. В условиях изменения социальной и политической среды становится актуальной проблема формирования адекватной и конкурентоспособной системы муниципального управления, способной быстро и эффективно реагировать на внешние и внутренние факторы, а также становится первостепенной необходимостью разработки сбалансированной системы показателей и критериев эффективности деятельности органов муниципальной власти.

Одним из таких факторов, способствующих повышению конкурентоспособности муниципального аппарата является высокий уровень «компетенции» - набора качеств, умений, навыков и профессионализма муниципальных служащих, соответствующий всем современным требованиям.

Эффективность государственного регулирования политической, экономической и социальной сфер жизни общества во многом обеспечивается высочайшим профессионализмом, гибкостью и ответственностью муниципальных служащих, которые обеспечиваются, прежде всего, отработанным механизмом их подготовки.

Муниципальные служащие призваны быть профессиональными управленцами, должны обладать особыми знаниями, умениями, навыками и способностями для полноценной работы всей системы муниципального управления.

В настоящее время в большинстве органов власти внедрен компетентностный подход. Он помогает найти нам нужного кандидата на нужную должность муниципальной службы или просто провести оценку соответствия муниципального служащего с занимаемой должностью, на основе предъявляемых ему компетенций.

Компетентностный подход позволяет точно задать параметры для замещения какой-либо должности муниципальной службы, для эффективной работы.

Компетентностный подход применяется во всех аспектах оценки муниципальных служащих, от подбора до переобучения или повышения квалификации.

Главная составляющая этого подхода в совокупной оценке знаний, умений и навыков, которыми умеет пользоваться муниципальный служащий при выполнении своих должностных обязанностей.

Работа с муниципальными кадрами — это целая система, которая направлена на разумное и эффективное использование личного потенциала муниципальных служащих, а также постоянное формирование новых профессиональных качеств, которые способствуют достижению целей, поставленных организацией.

Компетентностный подход в системе HR-менеджмента в настоящее время изучен в достаточной мере. Несмотря на все многообразие научного материала и активную разработку различных аспектов исследования вопросов управления человеческими ресурсами, проблема внедрения компетентностного подхода в практику подбора персонала в органах местного самоуправления, остается недостаточно изученной и рассматривается лишь фрагментарно

Именно по этим причинам, поиск новых путей совершенствования механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы органов власти является одним из актуальных вопросов формирования эффективно действующей системы муниципальной кадровой политики, чем и обосновывается тема исследования.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области применения механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы на муниципальной службе и актуальным состоянием применения

механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы на муниципальной службе в администрации Шебекинского района.

Можно констатировать, что тема проведенного исследования, особенно в аспекте тесной взаимосвязи качества человеческого капитала с проблемами конкурентоспособности объектов муниципальной службы, является актуальной с теоретической и практической точки зрения.

### **Степень научной разработанности проблемы исследования.**

Основы теории управления персоналом активно стали развиваться в начале XX века зарубежные ученые: Ф. Тейлор, Г. Эмерсон.

В области управления персоналом широкую известность получили работы: П. Друкера, А. Маслоу, М. Х. Мескона, Т. Питерса, Г. Минцберга и др. Вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются в трудах Б. Беккера, М. Хьюзлида, Д. Ульриха.

Весомый вклад в исследование вопросов компетенций внесли зарубежные исследователи: К. Арджирис, Д. Бургойн, Э. Венгер, Л. Джкэлл. Дж. Равен, П. Сенге, Л. и С. Сенге, С. Стаут, Л. Страдвик, С. Уиддет, П. Форсис, С. Холлифорд, У. Хортон, и др.

Среди отечественных ученых, стоящих у истоков формирования компетентностного подхода, необходимо назвать таких ученых, как В.Р. Веснин, А.И. Галаган, В.П. Галенко, Б.М. Генкин, А.И. Добрынин, В.Ю. Забродин, М.И. Магура, А.К. Маркова, Е.Б. Моргунов, А.Л. Слободский, Д.С. Черненко, С.В. Шекшня и др.

Научной основой исследования компетентностного подхода являются работы отечественных и зарубежных ученых в области экономики и управления, прежде всего, экономики труда и управления персоналом. Среди них: Э. Брукинг, Дж. Равен, Р. Харисон, И. Хентце, Т.Ю. Базаров, Н.А. Волгин, Г.П. Гагаринская, Е.В. Галаева, Б.М. Генкин, И.Б. Дуракова, П.В. Журавлев, Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов, М.Б. Курбатова, Н.К. Маусов, Е.А. Митрофанова, Ю.Г. Одегов, В.С. Паршина, В.А. Столяров и др.

Вопросы управления персоналом в теории муниципального управления освещены в трудах отечественных ученых: В.И. Кноринга, А.Ф. Титкова, В.П. Бабинцева, И. Бажина, И.О. Барциц, И. Воронина, А.Г. Гричук. Однако, до сих пор не сформирована эффективно действующая система на основе механизма внедрения компетентностного подхода, что и послужило основанием для выбора темы магистерской диссертации.

**Объект исследования** - механизм внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, как эффективная система муниципальной кадровой политики.

**Предмет исследования** – является совершенствование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района.

**Цель следования** – выявление особенностей механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района через обоснование приоритетных направлений трансформации муниципальной кадровой политики.

**Задачи исследования:**

1. Изучение теоретико-методологических основ механизма внедрения компетентностного подхода в системе управления персоналом.

2. Определение методов диагностики механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района.

3. Анализ механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района.

4. Разработка и обоснования рекомендаций по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровых процессах администрации Шебекинского района.

5. Разработка проекта «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода».

**Методологическую основу исследования составили** исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

**Методы исследования:**

- организационные – комплексный, сравнительный;
- эмпирические – архивный (анализ документов), методы опроса (анкетирование, экспертное интервьюирование), методы проектирования;
- метод интерпретации полученных результатов – структурный.

В качестве конкретных методик исследования использовались следующие: количественный и качественный анализ с применением метода математической статистики и методика бальной оценки эффективности работы организации, базирующаяся на методах экономического анализа, экспертных оценках, бальном методе и теории классификации;

- методика диагностики мотивационного потенциала муниципальных служащих;
- методики оценки профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;
- анкетирование «Эффективный контракт»;
- экспертный опрос и экспертное интервьюирование (фокус группы).

**Информационная основа исследования.** Нормативная и справочная литература, материалы аналитической и статистической отчетности, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки (2017-2018 гг.).

**Основная гипотеза исследования** включает несколько взаимосвязанных предположений, во – первых, мероприятия по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы должны учитывать специфику управленческой деятельности администрации Шебекинского района, и быть направлены на

готовность управленческого персонала включиться в организационные изменения, во – вторых, обеспечивая эффективное использование персонала, многие технологии по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района остаются вне сферы нормативно – правовой регламентации, что снижает качество управленческой деятельности.

### **Научная новизна исследования**

Новизна результатов проведенных исследований заключается в обосновании необходимости оценки муниципальных служащих и разработки методических и практических рекомендаций по усилению стимулирующей функции заработной платы и планированию профессионального развития муниципальных служащих в условиях реализации компетентностного подхода. Наиболее существенными элементами научной новизны являются следующие положения:

1. Предложен алгоритм и инструментарий комплексного эмпирического исследования эффективности механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы, базирующийся на качественных и количественных показателях организационно – кадровой оценки (подбор, обучение, кадровый резерв, карьера, ротация и др.).

2. Разработана модель проектирования и внедрения системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе на основе компетентностного подхода.

3. Разработан проект «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода».

### **Положения выносимые на защиту:**

1. Совершенствование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе на основе компетентностного подхода –



необходимые условия для повышения эффективности применяемых кадровых технологий на муниципальной службе.

2. Использование «пакета» методического инструментария эмпирического исследования на разных этапах трансформации и модернизации механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы влияет на прогнозируемость результатов управленческой деятельности; позволяет сделать процесс взаимодействия с организацией управляемым; обеспечивает воспроизводимость результатов и повторяемость их в иных условиях.

3. В качестве основы для построения эффективного механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы необходимо использовать системный подход к детализации квалификационных требований на муниципальной службе на основе компетентностного подхода.

**Практическая значимость результатов исследования.**

Предложенная система рекомендаций по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы может быть использована в практической деятельности руководителей органов муниципальной власти для выработки конкретных управленческих решений в области работы с персоналом.

**База исследования.** Эмпирическое комплексное исследование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района проводилось на выборке (генеральная совокупность N=195), которую составили респонденты (выборочная совокупность определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования) администрации Шебекинского района.

**Апробация работы.** Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на всероссийской научно-практической конференции («Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей», г. Белгород, 2018 г.)

Основные положения и выводы исследования отражены в двух статьях:

1. Новосельцева Т.И. Функционально - мотивационное представительство управленческих компетенций в HR-менеджменте муниципальных служащих / Т.В. Целютина, Т.И. Новосельцева // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 6-10.

2. Новосельцева Т.И. Компетентностный подход: профессиональная подготовка муниципальных служащих для новой реальности бережливого производства / Т. И. Новосельцева // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 52-56.

**Структура выпускной квалификационной работы** отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МЕХАНИЗМА ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Сущность и особенности компетентностного подхода в управлении персоналом

Усиление рыночной конкуренции, развитие техники и технологий, демографические изменения, возросшая мобильность рабочей силы потребовали переосмысления традиционных подходов в сфере управления человеческими ресурсами. Уникальные знания, носителями которых является персонал организации, получили реальную стоимостную оценку: «издержки» трансформировались в «человеческий капитал».

Особое значение здесь приобретают вопросы практического применения современных методов управления персоналом, которые могут обеспечить повышение эффективности работы сотрудников и как следствие повысить успешность современного предприятия. Компетентностный подход является одним из современных инструментов в системе управления персоналом.

Компетентностный подход задает формат, позволяющий структурировать политику в области отбора, оценки, обучения и развития персонала.

Длительное время одним из основных инструментов в сфере управления человеческими ресурсами считалась модель анализа работ с фокусированной на понимании исполнителем профессиональных задач и разработкой квалификационных требований, необходимых для эффективного выполнения каждой задачи на конкретном рабочем месте. Критерии эффективности определяли сами работодатели или профессионалы-эксперты. Результатом работы аналитиков становился перечень профессиональных задач и привязанных к ним квалификационных требований.

Однако в современных условиях многие специалисты стали высказывать сомнения в том, что традиционные процедуры анализа работ достаточны для управления человеческими ресурсами в новых условиях и обязаны быть дополнены моделями компетенций.

В отличие от модели анализа работ подход на основе компетенций строится на выявлении уникальных личностных качеств исполнителя, необходимых для успешной деятельности в широкой профессиональной сфере. Профессиональный успех определяется не просто эффективностью, а высокими или даже выдающимися результатами исполнителя. Поэтому никто, кроме него, не может определить значимые качества, требующиеся для достижения успеха, хотя зачастую, и он сам не может их четко сформулировать.

Компетентностный подход в системе управления персоналом организации стал её неотъемлемой частью. При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации все чаще стали применять технологии управления компетенциями [24, с. 98].

Развитие компетентностного подхода в науке, в первую очередь, связывают с именем Д. МакКлелланда, который предложил в 1959 году использовать понятие «переменные компетенции» для описания качеств личности работника. Цель исследования Д. МакКлелланда [83. с. 59] заключалась в поиске поведения, необходимого для идеального выполнения определенной работы. Таким образом, им был сформирован перечень тестов, которые позволяли предсказать с какой эффективностью будет выполнена та или иная работа.

Подход, предложенный Д. МакКлелландом, существенно отличался от существующих на тот момент времени подходов. Суть состояла в том, что психологи пытались на основе проведения множества исследований сформировать задачи, необходимые для успешного выполнения конкретной работы, разрабатывали специальные тесты для измерения умений работников, проводили оценку Д. МакКлелланд, в свою очередь, использовал

совершенно противоположный подход [83, с. 62]. Он стремился изучить непосредственно процесс работы человека и определить, что послужило эффективному выполнению этой работы – это касалось личных качеств работника, его умений, поведения. В 1976 году Д. МакКлеелланд уже смог сформировать компетенции, необходимые для идеальной работы.

Компетентностный подход – это инструмент, который позволяет ответить на вопрос, как в постоянно изменяющихся условиях внешней среды, а именно дефиците трудовых ресурсов, роста зависимости от квалификации кадров, не просто поддерживать достигнутый уровень эффективности организации, но и развивать его дальше. Компетентностный подход, в некотором смысле, можно считать основой для разработки системы достижения общих задач организации и управления персоналом [24, с. 98].

Для эффективного управления организацией в рамках компетентностного подхода важно понимание того, что, во-первых, какие компетенции персонала являются ключевыми для успешного выполнения им своих функций; во-вторых, насколько актуальным может быть конкретный набор компетенций.

Одним из основных предназначений компетентностного подхода в организации является использование в процессе оценки компетенций персонала. С точки зрения компетентностного подхода оценка персонала проходит с уточнением и учетом многих факторов. Так, компетентностный подход позволяет учесть [22, с. 120]:

1. Экономический эффект оценки персонала – повышение финансовых показателей организации.
2. Психологический эффект – моделирование конкретного трудового поведения, повышение удовлетворенности результатами труда со стороны руководства и со стороны персонала.

Согласно зарубежным исследованиям компетентностный подход используется при разных кадровых процессах в организации, а именно:

подбор, оценка и аттестация персонала, формирование резерва, ротация кадров, формирование корпоративной культуры и т.д.

Одна из основных сложностей внедрения компетентного подхода в общую систему управления организации, в частности, заключается в возникновении сопротивления со стороны персонала. Это связано с тем, что чаще всего внедрение компетентного подхода воспринимается персоналом как навязывание новой системы установок и норм, введение ограничений. Снижение сопротивления со стороны персонала и повышение доверия к новым разработкам руководства возможно при проведении эффективной системы информирования персонала.

Суть компетентного подхода состоит именно в разработке и практическом применении моделей компетенций персонала, применении этой модели при оценке, подборе, подготовке персонала и его карьерном росте. Грамотно составленная компетентностная модель, которая в последующем модернизируется в соответствии с определенными изменениями, является одним из эффективных способов упорядочивания поведения работников. Грамотное применение моделей компетенций при всех перечисленных процедурах позволит принять эффективное управленческое решение.

Компетенция - есть способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области [28, с. 114].

Компетентность – есть свойство конкретного человека, и характеризует степень его обладания компетенцией [28, с. 114].

Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых работнику для успешного достижения стратегических целей организации, с конкретными показателями их проявления в профессиональной деятельности [79, с. 115].

Модель компетенций – это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения работником его

функций, которые проявляются в соответствующих ситуациях и в тот или иной период времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями [79, с. 116].

Как правило, возможны два варианта создания модели компетенций. Первый связан с использованием уже существующих моделей. На сегодняшний день существует много подобных моделей, которые в разные периоды времени были разработаны для известных иностранных компаний и апробированы в них. Второй способ является более трудоемким и предполагает разработку новой модели компетенций.

Исследователями в современном мире выделяются три основных блока моделей компетенций: корпоративные, управленческие и профессиональные.

Корпоративная модель включает компетенции для любого служащего организации, т.е. компетенции, которыми должен владеть каждый работник организации, независимо от замещаемой им должности. Корпоративная модель компетенций формируется на основе общей корпоративной культуры организации.

Управленческая модель объединяет компетенции для руководителей различных уровней, необходимые для осуществления эффективной управленческой деятельности. Компетенции в рамках управленческой модели в большинстве случаев являются идентичными для руководителей, работающих в разных сферах деятельности.

Профессиональная модель включает компетенции для конкретной должности или группы должностей. Профессиональная модель компетенций является одной из наиболее сложных и трудоемких для разработки. Это объясняется тем, что данная модель включает наибольшее количество компетенций, которые кроме этого относительно каждой новой должности модель профессиональных компетенций должна разрабатываться отдельно.

Компетентностный подход в организации имеет ряд особенностей и преимуществ:

- в рамках компетентностного подхода человек исследуется как личность, обладающая уникальными знаниями, ценностями, поведением, имеющая конкретные потребности и мотивы, которые в совокупности обеспечивают эффективное выполнение конкретной работы;

- компетентностный подход позволяет сформировать предъявляемые работнику в зависимости от замещаемой им должности профессиональные требования и поведенческие требования;

- компетентностный подход, в первую очередь, направлен на учет личной эффективности каждого работника. Это позволяет более эффективно использовать методы и способы стратегического развития персонала;

- компетентностный подход позволяет поддерживать вертикальную и горизонтальную мобильность персонала с помощью развития карьеры, ротации, соответственно;

- компетентностный подход позволяет в комплексе учесть интересы организации;

- компетентностный подход имеет стратегическое значение, так как грамотное его использование может способствовать повышению эффективности деятельности, формированию конкурентных преимуществ;

- эффективность использования компетентностного подхода во многом определяется уровнем привлекаемых к разработке модели компетенций специалистов. Это необходимо учитывать, так как в ином случае внедрение моделей компетенций может иметь абсолютно противоположный – отрицательный эффект.

## **1.2 Технологии внедрения компетентностного подхода**

С точки зрения управления персоналом ценность компетентностного подхода высока. Применение компетентностного подхода позволяет определить новый уровень эффективности процедур и процессов в сфере кадрового менеджмента.



Применение компетентного подхода возможно во всех сферах деятельности организаций, это позволит создавать целостность организации и обеспечить образ равенности. В оценке персонала компетентный подход помогает HR-менеджерам анализировать результаты, достигнутые сотрудниками за прошедший период и использованные способы их достижения. Сферы применения компетентного подхода отражены в (рис.1.1):

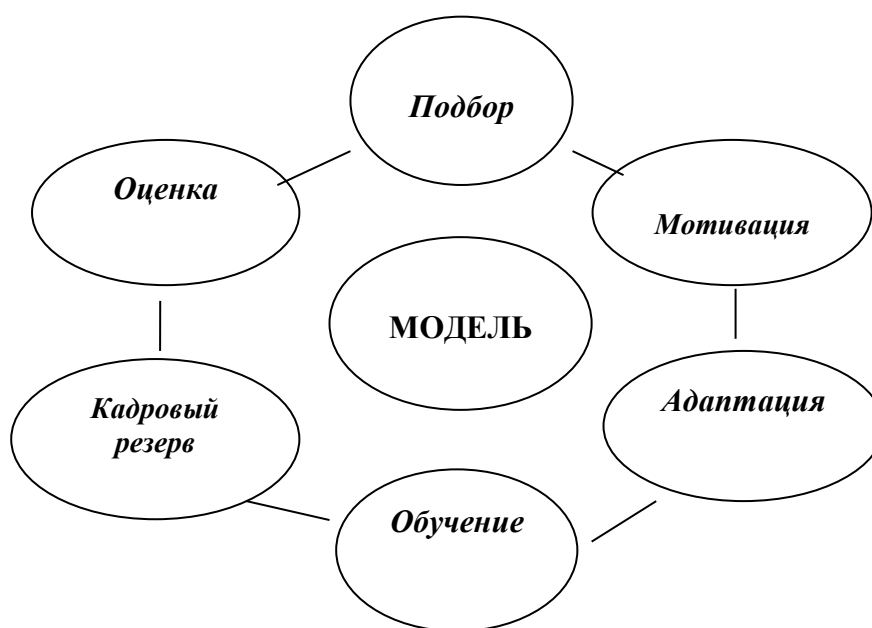


Рис. 1.1 Сферы применения компетентного подхода в организации

Эффективность данного метода заключается в том, что оцениваются качества и навыки личности, исходя из его поведения.

Это значит, что объективность в работе с человеком обеспечивается именно возможностью наблюдения поведения. Компетентный подход помогает связать поведение человека с конкретными результатами деятельности, определить сильные и слабые стороны человека, понять какие меры необходимо применить для усовершенствования деятельности.

Поскольку компетенцию можно считать совокупностью навыков, качеств, знаний, проявляющихся в поведении человека, то можно определить наличие той или иной компетенции посредством помещения

человека в заданную ситуацию. Практика показывает, что некоторые организации используют только ключевые компетенции, и лишь часть организаций разрабатывают свои собственные профессиональные компетенции. Роли участников в процессах компетентного подхода в управлении персоналом представлены в (рис.1.2):



Рис. 1. 2 Роли участников в процессах использования компетентного подхода в управлении персоналом

Следует описывать компетенции, придерживаясь требований, которые способны точно формулировать поведенческие индикаторы, доступные непосредственному наблюдению. Поэтому для решения задач оценки рассмотрим разработанные описания компетенций (табл. 1.1).

Сущностное содержание компетенций необходимо для построения модели компетенций. С помощью модели компетенций можно определить требования, предъявляемые к работнику с учетом его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

## Описание компетенций

Описание компетенции	Сущность
Исчерпывающие	С помощью широкого перечня компетенций (10-12 штук) раскрываются все важные функции рабочей деятельности
Дискретные	Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности
Сфокусированные	Четкое определение компетенции для определенного вида деятельности, с ее помощью не стоит охватывать слишком многое
Доступные	Каждая компетенция должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее можно было использовать универсально.
Конгруэнтные	Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании.
Современные	Система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие потребности организации.

Универсальность модели компетенций заключается в том, что она:

1. Позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов ключевых компетенций будущего организации.

2. Компетенции способствуют формированию корпоративной культуры организации и достижению общего видения миссии и целей организации, как руководством компании, так и ее сотрудниками.

3. Описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций.

4. Лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчается процедура отбора персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к вакантной должности;

- работникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях;

- повышается эффективность обучения, развития работников, так как программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, отраженных в компетенциях;

- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы своих сотрудников и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед организацией задачам;

- обеспечивается развитие персонала и планирование их карьеры.

Таким образом, компетентностный подход может и должен являться основой управления персоналом в организации [22, с. 120].

Работая над моделью компетенций, необходимо учитывать уровни развития компетенций у работников. Эти различия должны учитываться в профиле компетенций для разных групп должностей.

Профиль компетенций – специфика модели компетенций, определение уровня ее проявления в отношении данной должности.

Существуют технологии создания компетенций, включающие в себя несколько этапов:

1. Формулировка стратегии, целей, задач организации. Для ее определения опрашиваются главные ключевые лица компании (топ-менеджеры, собственники), которые, как правило, определяют и стратегию, и факторы успеха организации на рынке, и ключевые показатели деятельности организации.

2. Выделение ключевых задач реализуется посредством понимания. Поведение сотрудника, чтобы определить, чем может быть полезен работник для организации и сотрудников на своей должности или должности, которую ему предстоит занять.

3. Определение эффективного поведения путем анализа поведения лучших сотрудников, особенно в критических ситуациях, опроса работников и клиентов, если работа предполагает взаимодействие с ними.

4. Выделение кластеров – предполагает группировку индикаторов.

5. Создание шкалы оценки.

Таким образом, если управление персоналом в организации выстраивается на основе компетентностного подхода, то, к персоналу применительны следующие моменты:

- подбор персонала производится, как правило, при помощи профиля должности, включающего требования к сотруднику (пол, возраст, образование), перечень компетенций, необходимых сотруднику для успешной реализации профессиональной деятельности. При этом профиль должности вырабатывается HR-службой на основе анализа деятельности необходимого работнику, когда каждой задаче работника соответствует компетенция. При проведении собеседований менеджер по персоналу опирается на профиль должности, и каждую компетенцию кандидата проверяет специально выработанными методами (открытыми вопросами, кейсами, деловыми играми);

- так как для каждой должности в организации выработан профиль, карьерный рост в организации становится подчиненным логике наличия либо отсутствия у кандидата необходимых для резервируемой позиции компетенций. Роль управления персоналом в таком случае сводится к оценке имеющихся компетенций у работающих сотрудников, выработке карьерной лестницы и плана повышения квалификации и развития компетенций, необходимых для занятия руководящей должности.

Оценка персонала по значимым для организации компетенциям необходима для определения зоны развития персонала, методов обучения, а главное - для формирования и управления мотивацией работников, направленной на развитие компетенций, актуальных для организации в данный

момент и в перспективе. Но наиболее результативным может стать только развитие компетенций, потенциалом которых обладал работник.

Оценка персонала на основе компетентностного подхода основана на процессах сравнения таких характеристик работы, как: результативность, качество и сложность труда с эталонными значениями данных характеристик в разрезе конкретной должности [51, с. 134].

Оценка персонала, основанная на компетентностном подходе, позволяет согласовать все элементы системы управления персоналом, предоставить информацию для создания комплексной системы развития, мотивации и стимулирования персонала организации [51, с. 134].

Система оценки персонала на основе компетентностного подхода позволяет реализовать следующие основные принципы:

1. Объективность – независимость от каких-то частных мнений или отдельных суждений.
2. Надежность – относительная свобода от ситуативных факторов (настроение, погода, прошлые успехи и неудачи).
3. Единообразие оценки – все работники подлежат оценке по единым критериям (компетенциям), определенным для конкретной должности.
4. Достоверность в отношении деятельности - оценка касается только реального уровня владения компетенциями - как хорошо человек выполняет свою работу.
5. Прогнозируемость – обеспечение информацией, каковы потенциальные возможности работника.
6. Комплексность – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи, отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.
7. Доступность и открытость – процесс оценивания и критерии оценки доступны широкому кругу работников оценщикам, наблюдателям, самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности).

8. Системность – все виды оценки (оценка при найме, текущая оценка, аттестация, оценка кадрового резерва) должны рассматриваться, как взаимосвязанные элементы единой системы оценки персонала, кроме того оценка персонала, должна встраиваться в общую систему управления персоналом с целью реально способствовать ее развитию.

9. Результативность и эффективность – оценка компетенций работника должна определять его вклад в достижение показателей эффективности и результативности, установленных для данной должности организации в оцениваемый период.

10. Экономическая целесообразность – процедура оценки должна быть низкозатратной в экономическом и во временном аспектах [51, с. 134].

Основными методами оценки персонала на основе компетентностного подхода являются:

#### Анкетирование

Данный метод позволяет, используя опрос, выявить наличие тех или иных качеств, навыков, необходимых для выполнения служебной деятельности. Например, с помощью анкетирования удобно выявлять наличие у сотрудника потребности в развитии, в карьерном продвижении, ротации, определять степень удовлетворенности трудом и его условиями. Результаты анкетирования могут установить соответствие сотрудника его месту в коллективе, системе распределения обязанностей, а также внести изменения в должностной регламент.

#### Интервью

Это метод, во многом похожий с анкетированием, однако в данном случае результат фиксируется не опрашиваемым, а интервьюером. Он может задавать вопросы по форме, пытаясь получить необходимый результат, также возможны дополнительные уточняющие вопросы или проведение опроса в форме беседы наблюдения за интервьюируемым.

#### Описательная оценка

В данном случае применяются правила, присущие для метода

наблюдения. Более результативным этот метод становится при фиксации результатов в определенной форме. Наблюдение ведется за поведением сотрудника, выполнением им повседневных профессиональных обязанностей. В процессе наблюдения также выявляются положительные и отрицательные характеристики поведения оцениваемого. Этот метод можно использовать как дополнительный при участии оцениваемого кандидата в отборочных процедурах, например в кадровый резерв.

#### Тестирование

Это очень удобный метод для оценки как реальных, так и потенциальных работников. По содержанию тесты могут быть квалификационными и помогать выявлять степень квалификации работника.

Они могут быть психологическими и соответственно давать возможность оценить личностные качества работника. С помощью теста можно также выявлять физиологические особенности сотрудника. В основном, тестирование как метод позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, также возможна компьютерная обработка результатов.

#### Классификация

Это метод групповой оценки, который позволяет по одному, нескольким или совокупности критериев проранжировать персонал. Каждому участнику присваивается индивидуальный порядковый номер. А затем специалист кадровой службы и непосредственный руководитель могут сравнить результат групповой оценки с фактическими показателями результативности работы конкретного специалиста за тот или иной период.

#### Сравнение по парам

Выполняется сравнение кандидатов, находящихся в одной должности. После этого подсчитывается количество раз, когда оцениваемый был лучшим в паре. Затем на основании полученных результатов составляется общий рейтинг группы. Также этот метод выгоден при отборе кандидатов на должность.



## Рейтинг

Основывается на оценке соответствия сотрудника занимаемой должности. Он представляет собой оценку личных качеств сотрудника с применением шкалы. При оценке важным компонентом является перечень функций сотрудника, оценка их выполнения с учетом затрачиваемого времени. Также оценивается, насколько экономно сотрудник использует материальные средства. Личные качества и выполнение функций оцениваются по семи балльной шкале, где 7 баллов - очень высокая степень, а 1- балл – очень низкая степень. При этом результаты оценки испытуемого могут сравниваться с эталонными нормами, либо в сравнении с результатами других сотрудников, занимающих такую же должность, как и испытуемый.

### «360 градусов»

Этот метод предполагает оценку сотрудника не только своим непосредственным руководителем, но коллегами и подчиненными.

## Ассесмент

Технология может применяться на этапах отбора кандидатов в резерв кадров. Процесс оценки может длиться один два дня. Для оценки могут использоваться тесты, деловые игры, участие испытуемых в дискуссиях, кейсы, основанные на смоделированных ситуациях. За каждым участником ведется наблюдение, в том числе с применением видеотехники, а результаты действий фиксируются. По результатам анализа материалов на каждого участника составляется письменное заключение, в содержание которого входит оценка уровня профессиональных компетенций, деловых и личностных качеств, а также рекомендации по его профессиональному росту.

### Метод деловых игр.

Это комплексная технология позволяет определить степень готовности персонала к решению текущих и будущих задач, оценить вклад каждого участника в решение проблемы. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала в организации.

### Метод оценки на основе моделей компетентности.

Перспективный метод оценки в контексте реализуемого компетентностного подхода. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества сотрудника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей корпоративной культуры организации. Выявление противоречий между необходимым и существующими уровнями профессиональной компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития работника. Степень выполнения этих планов является предметом оценки и самооценки работника.

Оценка персонала на основе компетентностного подхода и ее результаты могут использоваться в процессах управления персоналом: организация отбора; проведение регулярной оценки работников по компетенциям; формирование резерва кадров; ротация; аттестация; обучение и развитие персонала [30, с. 253].

Существуют определенные преимущества применения компетентностного подхода в развитии персонала.

Во – первых, данный подход позволяет более четко сориентировать процесс развития персонала на его конечные результаты, то есть результаты обучения должны быть описаны на языке компетенций, которые представляют собой совокупность знаний, навыков, умений и личностных качеств субъекта процесса обучения [45, с. 269]

Во – вторых, для компетентностного подхода характерно сосредоточение на нормах, стандартах, критериях выполнения, т.е. такой подход, позволяет смоделировать результаты обучения как нормы его качества, ориентируясь при этом на конкретные запросы той или иной организации. Компетентностная модель развития персонала, ориентированного на сферу профессиональной деятельности, не так жестко привязана к определенному объекту и предмету труда. Это обеспечивает мобильность сотрудников в изменяющихся условиях рынка труда [76, с. 279].

В – третьих, ориентация стандартов, программ развития персонала на результаты обучения делают получаемые специалистами организаций квалификации сравнимыми и прозрачными. Таким образом, компетентностный подход – это подход, который ориентирован на разработку дифференцированной системы понятий для описания и оценки того, что именно в процессе развития персонала подлежит формированию и развитию [74, с. 38]. В рамках компетентностного подхода процесс обучения сфокусирован на компетенциях, необходимых для конкретных специалистов организации. Логическая схема обучения персонала на основе компетентностного подхода может быть представлена следующим образом (рис. 1.3):



Рис. 1. 3 Логическая схема обучения персонала на основе компетентностного подхода

Компетентностный подход определяет свои методы, для структуризации процесса сбора информации о работе, качества достижения успеха, работы с персоналом, путем проведения анализа работы. Анализ работы подразумевает под собой выявление образцов лучшего решения поставленных задач (табл. 1. 2).

## Методы компетентностного подхода

Метод компетентностного подхода	Содержание метода
Метод экспертных оценок	Предполагает опрос объекта изучения с разных сторон (клиенты, коллеги, работники и т.д.) о методах выполнения им работы, на основе общих характеристик профессиональной деятельности, по определенной шкале.
Метод критических инцидентов	Процедура сбора информации о действиях работника, которые в определенном событии (индивидуальный проект) были критическими или важными для достижения цели.
Опросный метод	Этот метод представляет собой анкетирование. Составляется перечень вопросов, выделяющий существенные стороны деятельности. Может проводиться в устной или письменной форме.
Метод репертуарных решеток	Этот метод основывается на структурном подходе, для отличия более эффективных сотрудников от менее эффективных. Центральная идея состоит в том, что эксперт выделяет из интервью языковые особенности. У каждого человека свои языковые особенности, которые помогают

	разделить сотрудников на успешных и менее успешных.
Работа с описанием личностей	Эксперт старается выделить наиболее сжатые и четкие ответы, путем наводящих вопросов. Этот прием позволяет выявить такие критерии как способы принятия решений, стиль общения, способность к убеждению, ведению переговоров.
Прогностические интервью	Данный метод предполагает интервью с ключевыми руководителями высшего звена. С их помощью мы можем понять какая связь между целями, ценностями и культурой организации. Данный метод можно использовать для определения компетенций, чтобы обеспечивать развитие организации в нужном направлении
Метод прямых атрибутов	Основания использования этого метода состоит в использовании общих моделей с готовыми определениями компетенций. Специалистов просят ознакомиться с содержанием и ранжировать компетенции в порядке важности.
Анализ документов	Этот метод строится на анализе документов организации. Положение, должностные инструкции, положение о премировании помогают в работе, изучающему, в работе где необходимо составлять документы. В таком случае документы помогут определению важных качеств для работы.
Метод наблюдения на рабочем месте	Конечно мы многое можем понять о качествах работника и специфики работы наблюдая за деятельностью работника, при этом целесообразно не поддавать влиянию естественное поведение работника[87].

Внедрение компетентного подхода в управлении персоналом можно оценить с точки зрения экономического эффекта от внедрения.

Основное воздействие при применении компетентного подхода оказывается на компетентность персонала, то есть на способность выполнять те или иные функции. А это неразрывно связано с производительностью труда. Причем влияние здесь будет как прямое, так и опосредованное.

Снижение трудоемкости – это первый и прямой показатель экономической эффективности при применении компетентного подхода.

При определении профилей должности по квалификации, знаниям, требуемым навыкам, организация может выстроить процесс аттестации работников таким образом, что в организации сохраняются работники, обладающие нужным уровнем развития компетенций, а значит более производительные. Кроме того, отбор претендентов на вакантную должность, основанный на профиле конкретной должности сразу позволяет принимать работника, который является более производительным. Процессы адаптации, обучения персонала, основанные на профиле конкретной должности, позволяют в короткие сроки целенаправленно достигать требуемого уровня производительности персонала. Это приводит к прямому росту производительности труда за счет увеличения выработки. Кроме того, такая организация работ позволяет сократить срок адаптации и вхождения в должность, снизить текучесть кадров в первый год работы, за счет оптимального подбора, а значит привести к возможности снижения численности подменного персонала в организации. Снижение численности подменного персонала, также приводит к снижению трудоемкости работ.

При применении компетентного подхода существует возможность оценки расширения зон обслуживания за счет расширения профилей конкретной должности в части требуемых компетенций. Это в свою очередь дает возможность оптимизировать загрузку персонала и снизить численность, что также приводит к снижению трудоемкости.

Кроме возможности по снижению трудоемкости, компетентностный подход позволяет достигать экономического эффекта по снижению затрат на ресурсы услуги. Профиль конкретной должности позволяет минимизировать ошибки при подборе, минимизировать затраты на адаптацию и обучение персонала, а также минимизировать затраты на сохранение уникальных компетенций в организации, за счет построения эффективной и прозрачной системы работы с резервом. Это влечет за собой прямое снижение расходов на услуги подбора, обучения. И позволяет получить экономический эффект.

Таким образом, показателями оценки внедрения компетентностного подхода в управлении персоналом будут следующие: получение наиболее эффективного компетентного персонала; создание «банка» перспективных высококвалифицированных кадров; оценка результатов деятельности, квалификации, личностных качеств и перспектив дальнейшего развития сотрудников; принятие эффективных управленческих решений; рост производительности труда и повышение прибыльности организации.

Выводы по 1 главе.

Компетентностный подход предоставляет широкие возможности для описания профессиональных и личностных аспектов, которые нужны для достижения высокого уровня эффективности организации в целом.

Появляется возможность сконцентрировать внимание на ключевых аспектах личностных и деловых качеств, влияющих на результат, при этом сохраняется возможность использовать понятие компетентности для описания тех знаний, навыков и умений, которые ожидаются от работников для эффективного выполнения ими своих обязанностей. Также понятие компетенции дает возможность интегрировать элементы управления человеческими ресурсами в единое целое.

Компетентностный подход является ответом на сложившуюся экономическую ситуацию на рынке труда. Отбор, оценка, развитие и вознаграждение персонала, процессы взаимосвязанные. Благодаря компетентностному подходу эта связь нашла технологическое выражение.

Единая система в виде базы данных, созданная на основе компетенций, которая может использоваться всеми службами человеческих ресурсов, даст возможность интегрировать все эти процессы.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ МЕХАНИЗМА ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В КАДРОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Комплексное исследование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процедуры проводилось на базе администрации Шебекинского района.

Администрация Шебекинского района [91] является исполнительно [91] распорядительным органом муниципального образования. Администрация [91] Шебекинского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения, исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления Шебекинского района [91]. Общая численность муниципальных служащих администрации Шебекинского района по состоянию на 1 января 2018 г. составляет 118 человек.

В соответствии Федеральным, региональным законодательством, Уставом муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области [91], на администрацию Шебекинского района [91] возлагается более 25 полномочий по решению местных вопросов, прежде всего это формирование, исполнение бюджета муниципального района, создание условий для развития социальной сферы, (физическая культура, образование, культура и молодежная политика), развитие отраслей строительства, транспорта, жилищно – коммунального хозяйства, агропромышленного комплекса, социально – экономического развития, обеспечение мер безопасности на территории муниципального района.

Комплексное исследование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района осуществлялось следующим образом:



1 этап исследования (сентябрь – октябрь 2017 года).

Изучение организационных и социально – экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых [92] процессов которые, на наш взгляд, влияют [92] на механизм внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы. Основной метод исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Устав администрации района, Положение о квалификационных требованиях к должностям муниципальной службы, Положение о конкурсном отборе для замещения вакантных должностей муниципальной службы, Положения об оплате труда муниципальных служащих и другие документы, описывающие основные кадровые технологии. Цель данного этапа – анализ существующих локальных актов, влияющих на механизм внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы.

2 этап исследования (февраль – март 2018 года).

Анализ применения компетентностного подхода при отборе кандидатов; анализ мотивационных выплат муниципальным служащим на основе компетентностного подхода; анализ системы обучения муниципальных служащих на основе компетентностного подхода. Оценка и ротация муниципальных служащих.

Основным методом обработки полученных данных выступил количественный и качественный анализ с применением метода математической статистики.

Объектом данного направления исследования выступили муниципальные служащие, замещающих высшие группы должностей муниципальной службы (руководители), ведущие, старшие группы должностей муниципальной службы (специалисты) – 53 респондента.

Следующее направление исследования – анализ инструментов мотивации муниципальных служащих администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода.

Для выявления проблем в системе мотивации и стимулировании муниципальных служащих администрации Шебекинского района использовались методика диагностика мотивационного потенциала [89] и методика изучения структуры мотивации труда [92].

В основу методики [92] изучения структуры мотивации труда [92].положена классификация мотивов трудовой деятельности. Методика валидна (имеется связь результатов тестирования с реально наблюдаемыми показателями трудового поведения [92].).

В рамках локального исследования предлагаем выделить следующие базовые мотивационные конструкты, которые на наш взгляд, являются определяющими в построении эффективной системы развития и использования персонала на муниципальной службе:

1. Материальные.
2. Определенность будущего.
3. Независимость [92].
4. Самоактуализация.
5. Аффилиация.
6. Признание коллег.
7. Безопасность.
8. Достижение и самоуважение.
9. . Интерес к работе.

Обоснование выборочной совокупности респондентов. По состоянию на 01.01.2018 г. Среднесписочная численность муниципальных служащих администрации Шебекинского района составляет 132 человека, следовательно, генеральная совокупность респондентов на данном направлении исследования будет равняться 132. При проведении исследования для определения эффективности оценки профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих на основе компетентностного подхода была применена механическая выборка «шаг» (квота) – 5. следовательно,  $132/5 = 26$  респондентов. В структуру выборочной

совокупности вошли: по гендерному признаку - 10 мужчин (это 19% от общей выборки (52) группы муниципальных служащих – мужчины) и 16 женщин (это 20% от общей выборки (80) группы муниципальных служащих – женщины), по категориям муниципальных служащих - 6 руководителей, 13 специалиста (это – 49% от общей выборки категории) и 7 муниципальные служащие старшей группы должностей.

Следующее направление исследования – анализ системы обучения муниципальных служащих администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода. Оценка и ротация муниципальных служащих администрации Шебекинского района.

Респондентами для экспертного опроса и интервьюирования (фокус-группа) с целью, определения состояния инструментов оценки эффективности системы обучения в администрации Шебекинского района выступили муниципальные служащие высшей группы должностей (руководители) (N=6) и ведущей группы должностей муниципальной службы (специалисты) (N=30).

3 этап исследования (сентябрь – ноябрь 2018 г.)

Оценка уровня использования потенциала кадрового резерва, сформированного на основе компетентностного подхода, администрации Шебекинского района. В качестве инструментов исследования проблематики нами были использованы следующие методики: анализ индивидуальных планов развития муниципальных служащих администрации Шебекинского района; экспертное интервьюирование с главным специалистом отдела муниципальной службы и кадров администрации Шебекинского района.

Экспертный опрос, респондентами выступили 3 муниципальных служащих высшей группы должностей (руководители) и 9 муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв, с целью выявления особенностей использования потенциала кадрового резерва сформированного на основе компетентностного подхода, администрации Шебекинского района.

Следующее направление – анализ анкетных данных «Эффективный контракт» где основными блоками вопросов выступили показатели удовлетворенности муниципальных служащих администрации Шебекинского района их профессиональной служебной деятельностью, в том числе системой удовлетворенности кадровым резервом, карьерным ростом, системой делегирования полномочий.

Респондентами выступили муниципальные служащие высшей группы должностей (руководители) (N=6) и ведущей группы должностей муниципальной службы (специалисты) (N=30). Была использована модель квотной выборки. Квотирующими признаками выступили – пол, возраст.

Распределение квотирующих признаков в выборочной совокупности представляет собой точное распределение данных признаков в генеральной (N= 36 респондентов). Структура выборочной совокупности представлена в таб. 2.1.

Таблица 2.1

## Структура выборочной совокупности

Категория муниципальных служащих	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40 лет		41-50 лет		51-60 лет		Старше 60 лет		
Муниципальные служащие (руководители)	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	6
Муниципальные служащие (специалисты)	3	6	2	4	1	5	3	4	1	1	30
Всего респондентов											36

Следующее направление исследования – анализ оценки результативности профессиональной служебной деятельности [93] муниципальных служащих администрации Шебекинского района на основе [93] компетентностного подхода.

Применена методика бальной оценки результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района. Методика базируется на бальном методе и теории классификации, на методах экономического анализа, экспертных оценок, [89, с. 105; 36, с. 19].

Принципиальные положения оценки результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района заключаются в следующем:

1. Оценка осуществляется с помощью определенного перечня организационных, социальных, экономических, показателей, отбираемых методами экспертных оценок.

2. Соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности муниципальных служащих администрации Шебекинского района с помощью весовых коэффициентов, определенным методом экспертных оценок.

3. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам).

Для определения оценки результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района нами были выбраны следующие основные показатели: объем выполненной работы, качество выполненной работы, своевременность выполнения работ и др.

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе групп должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района.

На наш взгляд, эмпирическое исследование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района заключается в его функционировании в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков.

По результатам исследования делаются выводы, необходимые для принятия оперативных, стратегических, гибких управленческих решений.

Механизм внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района должен строиться на принципах системности, объективности, проектного управления, с обязательным анализом возможных рисков.

## **2.2 Анализ исследование применения механизма внедрения компетентностного подхода в кадровых процедурах администрации Шебекинского района**

Представим анализ основных социально – экономических показателей и кадровых технологий, являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно применять при внедрении компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района.

Приоритетными направлениями деятельности администрации Шебекинского района, являются развитие промышленного и сельскохозяйственного производства, привлечение инвестиций в экономику района, выполнение программы капитального строительства, реализация национальных проектов социальной направленности, совершенствование материально – технической базы учреждений, здравоохранения, культуры и спорта, комплексного благоустройства населенных пунктов.

В течение последнего периода (3г.) отмечается увеличение объемов производства следующих важнейших видов продукции, выпускаемых на территории муниципального Шебекинского района: железная руда – 51,7

тыс. тонн, что на 66,8% выше уровня 2015 года; произведено машин и оборудования на 688,6 млн. рублей, что на 66,2% выше уровня 2015 года; макаронные изделия (23,7 тыс. тонн, что на 19,7% выше уровня 2015 года); комбикорма (349 тыс. тонн, что в 2,7 раза выше уровня 2015 года); премиксы (17,7 тыс. тонн, что в 59 раз превышает уровень 2015 года); мясо птицы (72,3 тыс. тонн, что в 180 раз выше уровня 2015 года).

В секторе малого и среднего бизнеса заняты 14 233 чел., функционирует 3000 предприятий, доля налоговых доходов муниципального бюджета, полученных от субъектов малого бизнеса – 21% [12].

Доходная часть бюджета увеличилась по сравнению с 2015 годом в 2,5 и составила в 2017 году 1 976 млн. рублей. Ежегодно исполнение бюджета по собственным доходам превышает 100% плановых назначений.

Анализируя исполнение бюджета муниципального района за 2015 – 2017 годы необходимо отметить, что расходы бюджета на образование, здравоохранение и социальное обеспечение имеют положительную динамику и за последние три года увеличились более чем в 2,5 раза. В 2015 году их объем достиг значения 1241 млн. рублей. Уровень среднемесячной заработной платы в районе на 1 января 2018 года составил 27599 рублей, что в 1,2 раз выше уровня 2015 года. Жилищный фонд района составляет 2 222,6 тыс. кв. м, общее количество жилых домов – 22 720, в том числе 1 549 - многоквартирные, из них домов блокированной застройки – 1164 дома; 21 171 – индивидуальные жилые дома [12].

В структуре жилищного фонда происходит увеличение доли частного жилищного фонда с 87,5% [12]. до 95,8% по сравнению с 2015 годом и уменьшение доли муниципального фонда на 8,8% [12].

Уровень благоустройства жилищного фонда характеризуется следующим образом: 64,8% [12] оборудовано водопроводом, 63,3% – системой горячего водоснабжения, 65,8% – канализацией, 40,3% – централизованным отоплением.

С 2015 по 2018 года построено 159,8 км. дорог. На текущий год

запланировано освоить 120 км дорог (что в 14,1 раз больше, по сравнению с 2015 годом) [12].

Коренные изменения в последние годы осуществляются в социальной сфере. За период 2015 – 2018 годы капитально отремонтировано 8 учреждений социальной сферы, 36 учреждений здравоохранения, 15 учреждений культуры. Финансовые средства, направляемые на социальное обеспечение населения, имеют ежегодный рост до 25% и составляют более 250 млн. рублей.

В настоящее время 25,5 тысяч граждан пользуются мерами социальной поддержки в виде ежемесячной денежной компенсации на оплату жилья и коммунальных услуг, из них 3070 чел. – ветераны Великой Отечественной войны; 19036 - инвалиды; 2172 чел. – ветераны труда; 500 многодетных семей и иные категории граждан. 11,4 тысяч человек получают ежемесячное пособие на ребенка. В 2017 году выплачено пособий на сумму 52,0 млн. рублей.

Таким образом, можно сделать вывод: возложенные на администрацию Шебекинского района полномочия по решению местных вопросов осуществляются в соответствии со Стратегией социально-экономического развития района [93] на период до 2025 года.

Управление администрацией Шебекинского района регламентируется с Уставом, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями, инструкциями по делопроизводству и иными документами.

Управление администрацией Шебекинского района осуществляется по принципу единоначалия, когда каждый подчиненный (нижестоящий уровень управления) имеет одного непосредственного начальника (вышестоящий уровень управления), и подчинен ему по системе линейных связей.

В части специальных вопросов (финансовых, материально-технического снабжения и т.д.) подчинение осуществляется по системе функциональных связей, которые могут быть двух типов: функциональные



восходящие связи – подчинение функциональному руководителю вышестоящего уровня управления; функциональные горизонтальные связи – подчинение функциональному руководителю одноименного уровня управления (рис. 2.1):

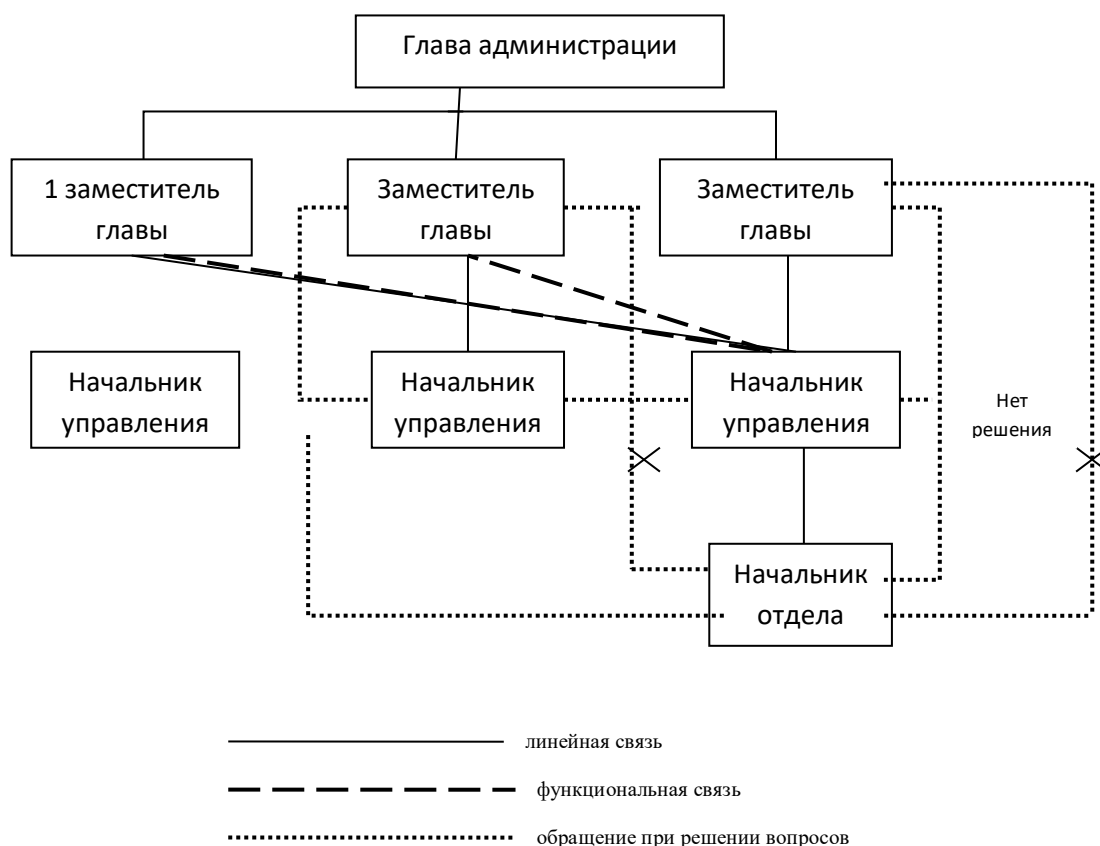


Рис. 2.1. Система функциональных связей

В администрации Шебекинского района при аппарате администрации района функционирует структурное подразделение - отдел муниципальной службы, возглавляемый начальником отдела. Направления деятельности начальника отдела муниципальной службы ориентированны на решение задач в следующих областях:

- удовлетворении потребностей в высококвалифицированных муниципальных служащих управлений и отделов администрации Шебекинского района;

- координация руководителей структурных подразделений администрации Шебекинского района; организация деятельности по

проведению единой корпоративной политики в области управления персоналом;

- осуществление перспективного планирования и координирования управленческой деятельности при осуществлении единой кадровой политики на территории Шебекинского района;

- организация деятельности по подбору, оценки, обучения, расстановки, муниципальных служащих администрации Шебекинского района.

Большое внимание уделяется профессиональному развитию муниципальных служащих администрации Шебекинского района. Отметим, исследования показали, что муниципальные служащие администрации Шебекинского района стремятся либо пройти переподготовку, либо повысить классный чин муниципальной службы. Муниципальные служащие администрации Шебекинского района, отмечают низкую заинтересованность и самомотивацию к вертикальному росту. Руководители администрации Шебекинского района, в экспертном интервьюировании, на первое место поставили задачу сохранение специалистов, которые прошли обучение и имеют стаж работы в органах местного самоуправления. В администрации Шебекинского района внимание уделяется и профессиональному, управленческому развитию руководителей структурных подразделений администрации Шебекинского района.

- развитие системы поощрений муниципальных служащих администрации Шебекинского района. В целях мотивации муниципальных служащих администрации Шебекинского района для более эффективного исполнения ими своих служебных обязанностей, направленных на целевые показатели деятельности администрации Шебекинского района, в организации развивается система поощрения муниципальных служащих администрации Шебекинского района - корпоративные награды (почетные грамоты, благодарности, звания всех уровней власти).

Работники кадрового подразделения, выполняют, прежде всего, задачи: отбора персонала; оформление приема, перевода, увольнения работников; документооборот и архив; обеспечение электронной базы управления персоналом.

Поскольку администрация Шебекинского района является исполнительно – распорядительным органом власти в организации преобладают работники, замещающие должности муниципальных служащих в группах должностей муниципальной службы.

На 1 января 2018 года численность муниципальных служащих в администрации Шебекинского района составила – 118 человек, из них:

1) высшие должности муниципальной службы – 14; 2) главные должности муниципальной службы – 37; 3) ведущие должности муниципальной службы – 55; 4) старшие должности муниципальной – 12 (рис. 2.2):



Рис.2.2 Численность работников, замещающих должности муниципальной службы в администрации Шебекинского района

Вышеуказанные должностные лица являются непосредственными участниками кадровой политики, проводимой в администрации Шебекинского района. Кроме того, в администрации Шебекинского района осуществляют свою трудовую деятельность работники, не являющиеся муниципальными служащими (обслуживающий персонал) – 17 человек и

персонал по обслуживанию и охране здания администрации Шебекинского района, водители, оплата труда которых осуществляется за счет местного бюджета – 20 человек.

Рассмотрим количественную и качественную характеристику этого коллектива.

Структуру и удельный вес кадрового состава администрации Шебекинского района можно представить в виде диаграммы (рис. 2.3):



Рис.2.3 Структура кадрового состава администрации Шебекинского района

Таким образом, большую часть персонала администрации Шебекинского района составляют муниципальные служащие - 76%, 11% и 13% представлены обслуживающим и вспомогательным персоналом соответственно. В свою очередь распределение доли муниципальных служащих по группам должностей составляет: высшие – 9%, главные – 35%, ведущие – 43% и старшие – 13%.

Проанализируем анализ основных кадровых процессов в администрации Шебекинского района (табл. 2.3)

Анализ основных кадровых процессов администрации  
Шебекинского района

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность муниципальных служащих в соответствии со штатным расписанием, чел.	120	119	121
Численность муниципальных служащих (фактическое) на начало года, чел.	111	115	118
Принято всего, чел.	9	5	29
Выбыло всего, чел.	9	4	19
в т.ч.:	0	0	0
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	9	4	19
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Численность на конец года, чел.	111	115	118
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,08	0,04	0,2
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,08	0,03	0,16
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	1,08	1,03	1,19
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,08	0,03	0,16

Движение кадров и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данную таблицу можно проследить тенденцию к увеличению численности муниципальных служащих администрации Шебекинского района (за три года на 7 единиц). Осуществляющийся набор интеллектуального и инновационного кадрового потенциала призван обеспечить динамичное социально-экономическое развитие Шебекинского района, поэтому в 2018 году уделено большое внимание омоложению кадрового состава муниципальной службы Шебекинского района. Вновь назначенным главой администрации района сделаны ставки на формирование новой команды, отвечающей высокому уровню профессиональной компетентности, точности, профессиональной ответственности и мобильности, имеющей творческий подход к решению поставленных перед нею задач.

Кроме того, стоит отметить, что движение кадров имеет отрицательную динамику – коэффициент текучести кадров вдвое увеличился за исследуемый период. Рост данного показателя следует отнести к умелому

формированию единых подходов к эффективному управлению кадровыми процессами на муниципальной службе Шебекинского района.

Анализируя данную таблицу в разрезе укомплектованности персоналом, можно сделать вывод, что за исследуемые 3 года, численность единиц муниципальных служащих в соответствии со штатным расписанием практически не изменилась, а фактическое число муниципальных служащих, как уже было отмечено, имеет стабильный рост. Можно предположить, что имеющийся позитивный опыт непосредственно связан с повышением престижа муниципальной службы, интеллектуальным и инновационным развитием кадрового потенциала района.

Проанализируем качественный состав муниципальных служащих администрации Шебекинского района, то есть распределение служащих по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию (табл. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7)

Таблица 2.4

**Распределение муниципальных служащих по возрасту  
в администрации Шебекинского района**

Группы служащих по возрасту	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
от 18 - 25 лет	10	9	6	5	6	5
от 26 - 30 лет	23	21	31	27	41	34
от 31 - 40 лет	28	25	1	0,8	15	13
от 41 - 50 лет	22	20	24	21	26	22
от 51 - 60 лет	27	24	24	21	29	25
-от 61 - 64 лет	0	0	1	0,8	1	0,8
65 и старше	1	0,9	1	0,8	0	0

Из приведенной выше таб. 2.4 видно, что на протяжении исследуемых лет отмечена устойчивая тенденция к омоложению кадрового состава муниципальных служащих администрации Шебекинского района.

Таблица 2.5

Распределение муниципальных служащих по полу в администрации  
Шебекинского района

Группы служащих по полу	2016 г.		2017г.		2018 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Мужчины	39	35,1	40	34,7	42	35,5
Женщины	72	64,9	75	64,3	76	64,5

Данные таблицы свидетельствуют: наибольшую долю в структуре персонала стабильно занимают женщины (в среднем 65%).

Таблица 2.6

Распределение муниципальных служащих по стажу в администрации  
Шебекинского района

Группы служащих по стажу,	2016 г.		2017 г.		2018г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
- до 1 года	6	5	0	0	6	5
- от 1 года до 5 лет	25	23	27	23	24	20
- от 5 до 10 лет	34	30	39	34	39	33
Более 10 лет	46	42	49	43	49	42

Данные, приведенные в таблице свидетельствуют: что среди муниципальных служащих администрации Шебекинского района преобладают работники со стажем более 10 лет (в среднем 42%). Этот показатель позволяет сделать вывод о наличии зрелых и квалифицированных служащих, обладающих необходимыми квалификационными требованиями.

Таблица 2.7

Распределение муниципальных служащих по образованию в администрации  
Шебекинского района

Группы служащих по образованию	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Высшее	105	94,5	108	94	114	96,6
Среднее специальное	6	5,5	7	6	4	3,3

Из таблицы следует, что в среднем 95% муниципальных служащих администрации Шебекинского района имеют высшее профессиональное образование, 5 муниципальных служащих администрации Шебекинского района или 4% имеют второе высшее. В целом уровень образования муниципальных служащих администрации Шебекинского района соответствует предъявляемым требованиям законодательством о муниципальной службе. 9 муниципальных служащих администрации Шебекинского района, или 7,5%, получили высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление». Развитие и использование персонала в соответствии с требованиями администрации Шебекинского района осуществляется через организацию профессиональной, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих администрации Шебекинского района (в соответствии с федеральным, региональным законодательством, нормативными актами Шебекинского района).

В результате осуществленной деятельности в 2016 и 2018 году, более 45% от общего числа муниципальных служащих администрации Шебекинского района получили дополнительное образование. За 3 года на эти цели из бюджета района использовано более 530 тысяч рублей. Кроме того, внедрена система внутрикорпоративного обучения на муниципальной службе. Осуществляется проведение лекций, семинаров, тренингов.

В результате анализа качественного и количественного состава муниципальных служащих можно сделать вывод, что в администрации Шебекинского района намечен позитивный опыт непосредственно связанный с повышением престижа муниципальной службы. Так за последние три года отмечена устойчивая тенденция к омоложению кадрового состава муниципальных служащих. Однако, при показателе 42% наличия зрелых и квалифицированных кадров возникает необходимость о разработке дополнительных методов, способов направленных на увеличение квалифицированных кадров на муниципальной службе.



Хотя уровень образования муниципальных служащих администрации Шебекинского района в целом соответствует предъявляемым законодательством о муниципальной службе квалификационным требованиям к замещаемым ими должностям, однако, целесообразно планировать профессиональную переподготовку руководящих кадров и муниципальных служащих ведущей и старшей групп должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района, повышение их квалификации, увязывая эту деятельность с формированием кадрового резерва, с планированием карьерного роста, повышением индивидуальной заработной платы.

Необходимо также усовершенствовать систему применения квалификационных требований к должностям муниципальной службы в администрации Шебекинского района, которые могли бы повысить качество отбора кадров для замещения вакантных должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района, оценки уровня профессионального развития муниципальных служащих администрации Шебекинского района в ходе аттестации и иных кадровых процессов, формирования кадрового резерва и реализации других кадровых технологий.

При этом соблюдение унифицированного подхода к установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района создаст возможности для мобильности кадров на муниципальной службе и расширит перспективы должностного роста муниципальных служащих администрации Шебекинского района.

Таким образом, кадровый состав администрации Шебекинского района не в целом соответствует требованиям современного времени. В условиях, происходящих на территории Российской Федерации политических и экономических реформ, делегирования полномочий с федерального на региональный и местный уровни, многообразия форм собственности нужны кадры нового типа, новой формации, способные решать качественно новые

управленческие функции.

Следующим направлением исследования является – анализ применения компетентностного подхода при отборе персонала в администрации Шебекинского района.

Правовые основы муниципальной службы в Белгородской области составляют Конституция Российской Федерации, Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25 – ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», закон Белгородской области от 7 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области», муниципальные правовые акты.

Отбор кандидатов на замещение должностей муниципальной службы в администрации Шебекинского района осуществляется в соответствии с федеральным, региональным законодательством и положением о порядке проведения конкурса, утвержденным решением Муниципального совета Шебекинского района, по результатам проведения конкурсных процедур на основе компетентностного подхода.

Для каждой группы должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района разработаны модели компетенций.

Сформированная структура модели компетенций представляет собой набор следующих составляющих:

1. Кластеры компетенций, тесно взаимосвязанные между собой компетенции, объединенные в три основные группы: управленческие, административные и профессиональные.

- управленческие, применяются в большей степени для руководящих должностей, ориентированы на эффективное поведение в сфере управления;

- административные, определенные стандарты поведения, отражающие основные ценности и стратегические направления муниципального органа, применяются для всех должностей;

- профессиональные, подходят для всех должностей в конкретном органе местного самоуправления, отражая общую и специфическую направленность деятельности, подразделяются на два уровня:

- базовые компетенции, необходимые для выполнения функций в соответствии с группой должностей муниципальной службы;

- специфические компетенции, необходимые для [94] выполнения [94] отдельных функций по [94] курируемым вопросам.

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

А (4) – уровень мастерства, лидерский уровень (намного превышает [94] 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) [94].

Модели компетенций муниципальных служащих сформированы дифференцированно в зависимости от групп должностей в соответствии с реестром должностей муниципальной службы [94] администрации Шебекинского района и уровней управления (Приложение 1[94]).

На основе разработанных моделей компетенций сформированы профили компетенций муниципальных служащих администрации Шебекинского района. В основе профиля лежит модель той группы должности 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» (Приложение 2 [94]).

Профили компетенций муниципальных служащих администрации Шебекинского района применяются при проведении конкурсных процедур на замещение вакантных должностей муниципальной службы.

Конкурс проводится путем проведения отбора по результатам анализа анкетных данных, интервью и тестирование [95] кандидата.

В процессе проведения оценки кандидатов определяется уровень [95] выраженности каждой компетенции, включенной в профиль компетенций соответствующей должности муниципальной службы [95].

Уровни выраженности компетенций: 4 – уровень мастерства, лидерский уровень; 3 – уровень высокой компетентности; 2 – уровень базовой компетентности; 1 – уровень ограниченной компетентности; 0 – уровень некомпетентности.

Для оценки уровня выраженности профессиональных компетенций у кандидатов применяются следующие конкурсные процедуры:

- тестирование – использование перечня стандартизированных вопросов (тестов), имеющих определенную шкалу значений [95], проводимое с использованием автоматизированной системы тестирования;
- кейс-интервью с группой экспертов на определения уровней выраженности у кандидатов общих и специальных профессиональных компетенций, а также профессиональных навыков по предметной области деятельности;
- итоговое интервью с членами конкурсной комиссии [95].

На основании результатов тестирования на определение уровня профессиональных знаний и навыков, необходимых для надлежащего исполнения должностных обязанностей, результатов оценки профессиональных компетенций группой экспертов [95] каждому из них

присваивается определенный ранг: 1 ранг – рекомендуется для рассмотрения на данную должность в первую очередь; 2 ранг – рекомендуется для рассмотрения на данную должность во вторую очередь (при прочих равных); 3 ранг – рекомендуется для рассмотрения на данную должность в последнюю очередь (при отсутствии более достойных); 4 ранг – не рекомендуется для рассмотрения на данную должность [95].

Итоговое интервью с членами конкурсной комиссии является завершающей конкурсной процедурой [95]. Конкурсной комиссией принимается одно из следующих решений:

- признание победителем конкурса одного из кандидатов [95], рекомендуемых для рассмотрения на данную должность в первую очередь (имеющих 1 ранг) по результатам комплексной оценки уровня выраженности профессиональных компетенций;

- признание победителем конкурса одного из кандидатов, находящихся в равном ранге комплексной оценки уровня выраженности профессиональных компетенций, рекомендуемых для назначения на должность во вторую или последнюю очередь, либо признание конкурса несостоявшимся;

- признание победителем конкурса одного из кандидатов, имеющего высший ранг комплексной оценки уровня выраженности профессиональных компетенций среди участников конкурса, либо признание конкурса несостоявшимся;

- признание конкурса несостоявшимся в случае, если все принявшие участие в итоговом интервью кандидаты не рекомендованы для назначения на вакантную должность (имеют 4 ранг) [95].

Проанализировав механизм отбора кандидатов на замещение вакантной должности муниципальной службы в администрации Шебекинского района выявлено, что разработанные профили компетенций для должностей муниципальной службы немного устарели. Таким образом, необходимо провести ряд мероприятий, направленных на

усовершенствование профилей компетенций в части детализированных квалификационных требований к профессиональным знаниям, навыкам и умениям по предметной области деятельности.

Следующее направление – анализ мотивационных выплат муниципальным служащим администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода.

Проанализируем систему материального стимулирования муниципальных служащих администрации Шебекинского района.

В целях усиления материальной заинтересованности муниципальных служащих администрации Шебекинского района в повышении качества выполнения задач и реализации функций, возложенных на администрацию Шебекинского района, муниципальным служащим может выплачиваться ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные поощрительные выплаты на условиях, в порядке и размерах, на основании муниципальных правовых актов Шебекинского района.

Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки непосредственного руководителя муниципального служащего администрации Шебекинского района и его личного вклада в обеспечение выполнения определенных задач.

Положением о премировании муниципальных служащих администрации Шебекинского района предусматривается три вида премирования:

1. Ежемесячное премирование (производится в размере до 100% размера ежемесячной заработной платы; осуществляется по итогам работы за месяц в случае безупречного исполнения муниципальным служащим обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и локальными нормативными актами, а также распоряжениями непосредственного руководителя).

2. Разовое премирование (размер определяется для муниципального служащего индивидуально). Может осуществляться муниципальным

служащих администрацию Шебекинского района по итогам работы за 12 месяцев, квартал, месяц; при предоставлении отпуска; в связи с государственными или профессиональными праздниками, знаменательными или профессиональными юбилейными мероприятиями.

Также премии могут выплачиваться муниципальным служащим администрации Шебекинского района: за активное участие и большой вклад в развитие органов местного самоуправления, участие в подготовке выставок, семинаров и прочих мероприятий на территории района, области, связанных с реализацией основных целей и задач администрации Шебекинского района, качественное и оперативное выполнение других особо важных и сложных заданий.

Расчет премий муниципальным служащим входит в должностные обязанности старшего финансиста-экономиста, при согласовании с руководителями структурных подразделений администрацию Шебекинского района: ежемесячно руководители структурных подразделений администрацию Шебекинского района представляют месячные сводные отчеты о размерах премирования муниципальных служащих.

Для анализа мотивационных выплат в администрации Шебекинского района использована следующая формула:

1) рентабельность труда (2.1) [89, с. 139]:

$$Rrt = \frac{P_i}{S_i} \quad (2.5)$$

где  $P_i$  – чистая прибыль организации (доход);  $S_i$  – издержки администрации Шебекинского района, связанные с персоналом. Тогда:

$$Rrt \text{ 2015 баз.} = 1\,503\,353\,760 / 78\,348\,167,91 = 19,188;$$

$$Rrt \text{ 2015 факт} = 1\,262\,043\,936 / 79\,409\,029,44 = 15,892;$$

$$Rrt \text{ 2016 баз.} = 1\,088\,754\,075 / 89\,863\,937,51 = 12,115;$$

$$Rrt \text{ 2016 факт} = 696\,032\,550 / 86\,607\,078,95 = 8,036;$$

$$Rrt \text{ 2017 баз.} = 1\,085\,790\,000 / 86\,762\,930,44 = 12,514;$$

$$Rrt \text{ 2017 факт} = 534\,480\,000 / 76\,932\,672,80 = 6,947.$$

Таким образом, во – первых, общее снижение выполняемости плана исполнения муниципальных услуг (муниципальные служащие – руководители), во – вторых, снижение уровня рентабельности труда муниципальных служащих на 33%.

Результаты изучения структуры мотивации труда муниципальных служащих администрацию Шебекинского района представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Результаты изучения структуры мотивации труда муниципальных служащих

Мотивы	Кол-во, %
Материальные	87%
Безопасность	65%
Определенность будущего	76%
Интерес к работе	45%
Аффилиация	50%
Признание коллег	38%
Достижение и самоуважение	70%
Самоактуализация	68%

Изучение структуры мотивации труда муниципальных служащих администрации Шебекинского района позволило нам определить, что доминирующими мотивами к профессиональной служебной деятельности являются: «материальные» – 87%, «достижение и самоуважение» – 70%, «самоактуализация» – 68%, «определенность будущего» – 76%, «независимость» – 63%, «безопасность» – 65%. Более низкие позиции занимают показатели по шкалам: «интерес к работе», «аффилиация», «признание коллег».

Вышеназванные мотивы определяют следующие показатели:

1. Потребность в признании (направленность служебного поведения на доказательство своей профессиональной пригодности и способностей



вообще или в условиях жесткого контроля за качеством работы, аттестации рабочих мест на протяжении испытательного срока).

2. Потребность в самоуважении и самоутверждении (добросовестная профессиональная служебная деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного мнения о себе, как о человеке и муниципальном служащем, высокие количественные и качественные показатели в профессиональной служебной деятельности ради одобрения и авторитета, похвалы, положительного отношения к себе со стороны других).

3. Потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней; работа как способ получения каких-то идей и знаний, проявления индивидуальности).

4. Потребность в социальной роли (хорошая работа как способ «быть кем-то», доказательство своей необходимости для окружающих, занятие достойного места среди них).

5. Потребность в активности (служебная деятельность как самоцель, стремление к поддержанию здоровья через активность).

6. Потребность в социальном статусе (четко выраженное подчинение профессиональной служебной деятельности целям карьеры с положительным или отрицательным эффектом для самой работы; карьера как решающий мотив поведения во взаимоотношениях с другими).

7. Потребность в общении (установка на профессиональную служебную деятельность как на возможность общения).

8. Потребность в стабильности (восприятие работы как способа поддержания существующего образа жизни, материального благополучия, неприятие риска).

Следовательно, исходя из определения мотивов труда, муниципальным служащим администрации Шебекинского района, необходимо удовлетворение следующих потребностей:

- потребность в безопасности;
- потребность в самовыражении;

- потребность в стабильности;
- потребность в самоуважении и самоутверждении;
- потребность в независимости.

Следующее направление исследования – анализ системы обучения муниципальных служащих администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода.

В соответствии с Федеральным законом от 2 марта 2007 года № 25 – ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» муниципальные служащие администрации Шебекинского района обязаны поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей.

Направления повышения квалификации и конкретные мероприятия в этой области должны быть определены начальником отдела муниципальной службы и кадров и руководителями структурных подразделений администрации Шебекинского района.

В администрации Шебекинского района должен быть разработан план обучения муниципальных служащих на текущий год.

Руководители структурных подразделений администрации Шебекинского района должны вести ежеквартальный учет проводимых тренингов, курсов, семинаров, которые посетили подчиненные им муниципальные служащие. Ежеквартально начальник отдела муниципальной службы и кадров администрации Шебекинского района, с учетом сведений руководителей структурных подразделений готовит сводный отчет о повышении квалификационного уровня муниципальных служащих администрации Шебекинского района посредством обучения.

Для обучения муниципальных служащих администрации Шебекинского района и повышения его квалификации руководителям структурных подразделений администрации Шебекинского района рекомендуется использовать весь спектр технологий обучения.

Для изучения результатов деятельности администрации Шебекинского района в области обучения муниципальных служащих замещающих высшие, главные должности муниципальной службы (руководители) и муниципальных служащих замещающих ведущие, старшие должности муниципальной службы (специалисты) использована следующая формула:  
– результаты деятельности администрации Шебекинского района по обучению (2.2) [89, с. 60]:

$$P_k = \frac{P_1}{P_2} \times 100\% \quad (2.2)$$

где  $P_1$  – количество муниципальных служащих (специалисты), повысивших качество и эффективность работы после обучения;

$P_2$  – количество муниципальных служащих, прошедших обучение за отчетный период (в течение 2017 г.). Тогда:

$$P_k \text{ 2016 баз.} = 7/8 \times 100\% = 87,5$$

$$P_k \text{ 2016 факт} = 2/3 \times 100\% = 66,6$$

$$P_k \text{ 2017 баз.} = 9/11 \times 100\% = 81,8$$

$$P_k \text{ 2017 факт} = 7/9 \times 100\% = 77,7$$

$$P_k \text{ 2018 баз.} = 10/12 \times 100\% = 83,3$$

$$P_k \text{ 2018 факт} = 6/9 \times 100\% = 66,6$$

Таким образом, в администрации Шебекинского района на низком уровне выполняются планы по планируемой численности обученных муниципальных служащих администрации Шебекинского района (специалисты).

Следующее направление исследования – оценка и ротация муниципальных служащих администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода.

В администрации Шебекинского района организован систематический процесс оценки муниципальных служащих по разным методикам и

направлениям, а также периодическая оценка деятельности, с позиции процессного подхода.

Оценка муниципальных служащих администрации Шебекинского района осуществляется в соответствии федеральным, региональным законодательством о муниципальной службе и муниципальными правовыми актами Шебекинского района.

Оценка муниципальных служащих администрации Шебекинского района проводится методом оценки соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа муниципальной службы или стажа (опыта) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональных компетенций (способностей, знаний и навыков) муниципального служащего квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

Оценка муниципальных служащих администрации Шебекинского района на соответствие квалификационным требованиям в части уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования осуществляется в соответствии с утвержденными, квалификационными требованиями к должностям муниципальной службы администрации Шебекинского района.

Оценка муниципальных служащих администрации Шебекинского района на определение выраженности профессиональных компетенций проводится на основании утвержденных профилей компетенций по каждой должности муниципальной службы.

Методом оценки выраженности профессиональных компетенций являются: тестирование, кейс – метод, итоговое интервью с группой экспертов.

Оценка профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации Шебекинского района, требующих развития, является основанием для принятия решения группой экспертов о необходимости

организации для муниципальных служащих администрации Шебекинского района дополнительного профессионального образования.

По результатам проведения оценки муниципальных служащих администрации Шебекинского района формируются карты компетенций муниципальных служащих администрации Шебекинского района.

Результаты оценки муниципальных служащих администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода используется при проведении аттестации, квалификационного экзамена муниципальных служащих, при определении размера ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия труда муниципальной службы, при планировании обучения муниципальных служащих, при формировании резерва на муниципальной службе.

Рекомендуется установить в администрации Шебекинского района следующую периодичность для оценки следующих элементов:

- квалификация муниципальных служащих – не реже 1 раза в 3 года;
- профессиональных компетенций – не реже 1 раза в год.

Проанализируем процесс ротации муниципальных служащих в администрации Шебекинского района. Главная цель заключается во внутреннем перемещении муниципальных служащих администрации Шебекинского района по результатам оценки муниципальных служащих, если в таком перемещении есть потребность у администрации Шебекинского района, а также использования Положения о кадровом резерве на муниципальной службе Шебекинского района.

Отметим, что работа в этом направлении ведется бессистемная. Например, 72,6% респондентов из списка кадрового резерва администрации Шебекинского района, не знают точной информации – «должность» на которую он – респондент претендует в рамках кадрового резерва.

Отметим, что у муниципального служащего администрации Шебекинского района, выполнившего порученную ему задачу (то есть

успешно проработавших в администрации Шебекинского района больше трех лет и по результатам проведенной оценки готового к переводу на новую должность), есть возможность участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы.

Следующее направление исследования – использования потенциала кадрового резерва, сформированного на основе компетентностного подхода.

Источниками формирования кадрового резерва на муниципальной службе администрации Шебекинского района являются, прежде всего – аттестация, квалификационный экзамен, конкурс на включение в кадровый резерв проведенные на основе компетентностного подхода. Основные этапы формирования кадрового резерва, на наш взгляд, достаточно подробно прописаны в Положении о кадровом резерве на муниципальной службе в администрации Шебекинского района однако, в администрации Шебекинского района специалисты отдела кадров не стремятся оптимизировать и наполнять этапы новым содержанием, например, этап – отбор кандидатов в резерв – сжат до границ аттестации; этап – определение потребности в развитии резервистов, с одной стороны – тратятся большие деньги на обучение, повышение квалификации, тренинги и семинары, с другой – отсутствуют механизмы и инструменты проведения итоговых занятий, семинаров, конференций и своевременного контроля оценки знаний.

Проанализируем состав резервистов администрации Шебекинского района основного кадрового резерва по возрасту (табл. 2.9).

Таблица 2.9

## Состав кадрового резерва по возрасту

Категория резерва	до 25 лет	от 25-до 35 лет	от 35 до 45 лет	от 45 до 50 лет	Всего
Управленческий резерв	1	17	11	4	33
Резерв на муниципальной службе	0	4	2	0	6

Информация о решениях, принятых в отношении членов кадрового резерва, в том числе, по итогам оценки выполнения резервистами планов индивидуального развития за 2018 год представлены в таблицах 2.10 и 2.11.

Таблица 2.10

## Информация о работе с резервом управленческих кадров

Наименования органа местного самоуправления	Принято новых членов в состав кадрового резерва	Исключено из кадрового резерва	Изменены целевые группы должностей	Назначены на целевую группу должностей
Администрация Шебекинского района	1	17	11	4

Таблица 2.11

## Информация о работе с кадровым резервом на муниципальной службе

Наименования органа местного самоуправления	Принято новых членов в состав кадрового резерва	Исключено из кадрового резерва	Изменены целевые группы должностей	Назначены на целевую группу должностей
Администрация Шебекинского района	1	-	-	-

В ходе работы с резервистами в течение 2018 года реализованы следующие мероприятия:

- обучение на курсах повышения квалификации (прошли обучение – 2 резервиста);
- участие в тренингах, направленных на развитие управленческих навыков и компетенций (проведение тренинга для резервистов – «Тренинг навыков делового общения и управления коллективом», проведен для 8 резервистов);
- участие во внутрикорпоративных семинарах, (участие в проведении тематического семинара «Управление проектами») 2 резервиста;
- поручение подготовки проектов документов, инструкций, докладов (участвовали 3 резервиста).

В 2019 году планируется обновление резерва управленческих кадров и резерва на муниципальной службе, путем анализа самовыдвижения муниципальных служащих администрации Шебекинского района на руководящие должности, а также по итогам проведения конкурсных процедур на включение в кадровый резерв.

Экспертное интервьюирование позволило нам выявить следующую проблему – неудовлетворительная система привлечения и подбора муниципальных служащих, ориентированных на вертикальный рост и обладающих уровнем компетенций, важных администрации Шебекинского района, в том числе управленческим потенциалом и оперативным мышлением.

С целью выявления факторов удовлетворенности муниципальных служащих их профессиональной деятельностью, в том числе, кадровым резервом, карьерным ростом, повышением квалификации, нами проведен опрос на основе анкетирования (Приложение 3).

Результаты опроса показали, что для муниципальных служащих важен комплекс характеристик их профессиональной деятельности (характеристики практически равнозначных по степени важности). Диаграмма на рис. 2.4 демонстрирует степень важности основных аспектов работы для муниципальных служащих.

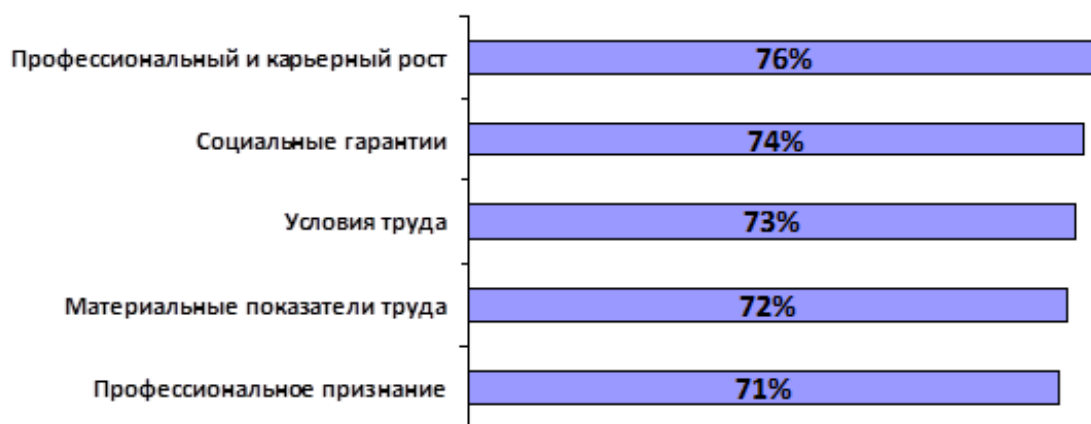


Рис.2.2 Рейтинг важности показателей работы



Результаты исследования показывают, что отсутствие профессионального развития – это высокая зона риска с точки зрения неудовлетворенности работой для муниципальных служащих администрации Шебекинского района. В среде специалистов звучит недовольство тем, что местные учебные центры не устраивают их по тематике преподавания.

Из числа опрошенных муниципальных служащих администрации Шебекинского района – 36,8% удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста; 31,6% частично удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста; 21,1% не удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста; 10,5% респондентов совершенно не удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста. В целом можно сказать, что большая часть опрашиваемых муниципальных служащих частично удовлетворена перспективой профессионального или должностного роста.

Следующее направление исследования – анализ оценки результативности профессиональной служебной деятельности.

В целях повышения эффективности и качества результатов служебной деятельности муниципальных служащих в администрации Шебекинского района внедрена система оценки результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, основанной на показателях эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих.

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих (далее – оценка результативности) производится по пяти основным показателям: объем и своевременность выполнения работ, в том числе в рамках проектной деятельности, качество выполненной работы, количество нарушений должностных инструкций (в том числе нарушений трудовой дисциплины) и количество обоснованных жалоб граждан и организаций, в том числе на ненадлежащее исполнение стандартов

муниципальных услуг (муниципальных функций), а также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан (организаций).

Объем выполненной работы характеризуется следующими критериями:

- доля оформленных документов от общего количества документов, требующих оформления;
- доля выполненных плановых и внеплановых поручений от общего количества поручений, данных руководителем;
- доля закрытых задач, отображенных в подсистеме управления внутренними процессами региональной информационно-аналитической системы, от общего количества поставленных задач для муниципального служащего за отчетный период;
- доля выполненных работ в рамках проектов, исполнителем которых согласно планам управления соответствующих проектов является муниципальный служащий.

Качество выполненной работы включает в себя следующие критерии:

1. Подготовка документов в соответствии с установленными требованиями.
2. Полное и логичное изложение материала.
3. Юридически грамотное составление документа.
4. Соблюдение положений Инструкции по делопроизводству в органах местного самоуправления, правил русского языка, документной лингвистики.
5. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности:
  - способность четко организовывать и планировать выполнение поручений;
  - четко организовывать и планировать выполнение поручений;
  - расставлять приоритеты.
6. Умение рационально использовать рабочее время.

7. Знание и правильное применение нормативных правовых актов по направлению деятельности муниципального служащего.

8. Проявление инициативы, творческий подход к решению поставленных задач, внедрение инновационных предложений.

9. Заинтересованность в достижении положительного результата.

Своевременность выполнения работ отражает соблюдение установленных сроков оформления документов, выполнения заданий, поручений, своевременность принятия решений и представления необходимой информации.

Итоговая оценка результативности определяется путем суммирования оценок по указанным показателям.

Оценка результатов профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих производится руководителем структурного подразделения администрации Шебекинского района, на основании ежемесячных отчетов, в том числе полученных с использованием подсистемы управления внутренними процессами региональной информационно – аналитической системы.

По результатам итоговой оценки результативности деятельности муниципального служащего возможны следующие варианты принятия управленческих решений: результативность деятельности муниципального служащего соответствует требованиям; результативность деятельности муниципального служащего ниже требований; результативность деятельности муниципального служащего не соответствует требованиям.

Методика оценки результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих представлена в таблице 2.10.

**Методика оценки результативности  
профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих**

№п/п	Показатели <sup>1</sup>	Характеристика показателей, %		
		0	10	20
1	Объем выполненных работ (в том числе в рамках проектной деятельности)	0 выполнено менее 75% поступивших к исполнению документов, поручений, задач, работ в рамках проектов <sup>2</sup> Неуспешное завершение проекта <sup>3</sup>	10 выполнено более 75% поступивших к исполнению документов, поручений, задач, работ в рамках проектов <sup>2</sup>	20 выполнены все поступившие к исполнению документы, поручения, задачи
2	Качество выполненных работ	0 выполненная работа не соответствует установленным критериям качества	10 выполненная работа не в полной мере соответствует установленным критериям качества	20 выполненная работа полностью соответствует установленным критериям качества
3	Своевременность выполнения работ (в том числе в рамках проектной деятельности)	0 более 25% поручений выполнены с нарушениями установленных сроков	10 до 25% поручений выполнены с нарушениями установленных сроков. Нарушены сроки подготовки проектной документации <sup>4</sup>	20 все поручения выполнены в срок или досрочно
4	Количество нарушений административного или должностного регламентов (в том числе нарушений)	0 три нарушения и более	10 не более двух нарушений	20 отсутствие нарушений

	трудова дисциплины)			
5	Количество обоснованных жалоб граждан и организаций, в том числе и на ненадлежащее исполнение стандартов муниципальных услуг (муниципальных функций), а также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан (организаций)	0 три жалобы и более	10 не более двух жалоб	20 отсутствие жалоб
	Итого:	0	50	100

Экспертами выступили муниципальные служащие администрации Шебекинского района, замещающие высшие группы должностей муниципальной службы (руководители), Фокус группе был предложен перечень показателей эффективности с тем, чтобы объективно, независимо были определены степень социально-экономического стимулирования достижения конечных результатов и весовой коэффициент значимости для каждого из показателей.

Экспертный опрос показал, что показатели результативности деятельности муниципальных служащих напрямую зависят от должностных обязанностей муниципального служащего, определенных должностными инструкциями муниципальных служащих администрации Шебекинского района. В целях исполнения муниципальными служащими администрации Шебекинского района предоставленных им полномочий для реализации установленных функций соответствующего органа местного самоуправления, для решения общественных проблем муниципального образования, обслуживания законных интересов его населения необходимо

провести мероприятия по приведению нормативных правовых актов администрации Шебекинского района в части совершенствования кадровых технологий на муниципальной службе.

Выводы по 2 главе.

Результаты исследования, позволили выявить основные проблемы применения механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района:

- отсутствие комплексной, координируемой системы ротации муниципальных служащих всех групп должностей муниципальной службы на основе компетентностного подхода, что приводит к застою и снижению удовлетворенности профессиональной служебной деятельностью, особенно у муниципальных служащих ведущих групп должностей муниципальной службы (специалисты) до 35 лет.

- отсутствие системных мероприятий по формированию и использованию кадрового резерва на основе компетентностного подхода;

- невыполнение планов обучения муниципальных служащих и связанный с этим достаточно высокий процент муниципальных служащих, либо не соответствующих занимаемой должности, либо не стремящихся к карьерному росту, повышению квалификации, обучению, принятию эффективных решений;

- квалификационные требования к должностям муниципальной службы, в части знаний, навыков и умений по предметной области деятельности, требуют дальнейшего совершенствования, так как являются залогом успеха показателей результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района и, как следствие, повышение эффективности системы муниципального управления в Шебекинском районе.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района**

Цель анализа механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района – получение оперативной информации о состоянии процессов и инструментов совершенствования механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы, соответствие их стратегическим целям, задачам организации. В результате проведенного анализа механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, получены результаты, характеризующие основные проблемные области, которые говорят о том, что деятельность по внедрению компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района нуждается в дополнении и конкретизации.

Основные направления совершенствования механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района:

1. Совершенствование системы отбора кандидатов для замещения должностей муниципальной службы на основе компетентностного подхода.
2. Совершенствование системы обучения муниципальных служащих на основе компетентностного подхода.
3. Совершенствование системы ротации муниципальных служащих и оптимизация процедур использования потенциала кадрового резерва на основе компетентностного подхода.

Таким образом, конкретизируем цели, необходимые для достижения при реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию механизма внедрения компетентного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Цели по совершенствованию механизма внедрения компетентного подхода в кадровые процессы

№	Проблемы	Цель
1	Недостаточно качественная система отбора кандидатов на замещение должностей муниципальной службы	Совершенствование системы отбора кандидатов на замещение должностей муниципальной службы на основе компетентного подхода
2	Отсутствие эффективной системы ротации муниципальных служащих и кадровой мобильности	Разработка и внедрение системы ротации муниципальных служащих на основе компетентного подхода
3	Высокий процент муниципальных служащих с компетентностью, не соответствующей требуемой	Разработка и проведение мероприятий по обучению муниципальных служащих с компетенцией, не соответствующей требованиям установленным для должности муниципальной службы
4	Проблема удержания квалифицированных сотрудников	Оптимизация работы с составом кадрового резерва по повышению теоретического уровня и практических навыков кандидатов на замещение должностей муниципальной службы; Разработка Плана мероприятий по обучению, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих;
5	Неэффективное использование механизмов системного контроля знаний муниципальных служащих и лиц, включенных в кадровый резерв	Разработка инструментов оценки эффективности процесса повышения квалификации муниципальных служащих

Реализация поставленных целей предполагает анализ причинно – следственных связей между предлагаемыми решениями проблем и ожидаемыми результатами от их реализации (табл. 3.2).



Рекомендации по совершенствованию механизма внедрения  
компетентностного подхода в кадровые процессы администрации  
Шебекинского района

№	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	1. Совершенствование системы отбора кандидатов для замещения должностей муниципальной службы на основе компетентностного подхода	<p>1.1. Актуализация Положения о проведении конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы.</p> <p>1.2. Разработка детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы.</p> <p>1.3. Актуализация профилей компетенций для замещения должностей муниципальной службы.</p> <p>1.4. Актуализированы тестовые задания и кейс - задания для проведения оценочных мероприятий кандидатов.</p>	<p>- Положения о проведении конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы приведено в соответствие с действующим законодательством о муниципальной службе.</p> <p>- Разработаны детализированные квалификационные требования к должностям муниципальной службы на 100 %</p> <p>- Актуализированы профили компетенций для должностей муниципальной службы на 100%.</p> <p>- Актуализированы тестовые задания и кейс - задания на 100%</p>
2	2. Совершенствование системы обучения муниципальных служащих на основе компетентностного подхода	<p>2.1. Разработка «Положения об обучении муниципальных служащих».</p> <p>2.1.1. Проведение обучения муниципальных служащих с компетенцией, не соответствующей требуемой.</p> <p>2.2. Разработка и утверждение плана обучения муниципальных служащих на текущий год.</p>	<p>-Разработаны нормативные акты, регламентирующие обучение муниципальных служащих.</p> <p>- Проведено обучение муниципальных служащих с компетенцией, не соответствующей требуемой.</p> <p>- Снижение количества муниципальных служащих не соответствующих квалификационным требованиям на 25%</p>

## Продолжение таблицы 3.2

3	3.1. Совершенствование системы ротации муниципальных служащих и оптимизация процедур использования потенциала кадрового резерва на основе компетентностного подхода	3.1. Разработка «Положения о ротации муниципальных служащих» 3.2. Введение ротации муниципальных служащих по результатам ежегодной оценки для муниципальных служащих, работающих в организации больше пяти лет. 3.3. Корректировка коэффициента укомплектованности кадров посредством внутреннего совмещения должностей.	-Разработана и апробируется система ротации муниципальных служащих. -Повышение мобильности муниципальных служащих на 25%. -Повышение количества внутренних кандидатов в кадровом резерве на 30%.
4	4.1. Оптимизация работы с составом кадрового резерва на муниципальной службе по повышению теоретического уровня и практических навыков кандидатов на замещение главной и высших должностей муниципальной службы	4.1. Разработка Плана участия муниципальных служащих, состоящих в кадровом резерве, в мероприятиях по обучению (повышение квалификации, профессиональная переподготовка). 4.2. Разработка инструментов оценки эффективности процесса повышения квалификации.	-Разработан План обучения муниципальных служащих, состоящих в кадровом резерве. - Проведено обучение муниципальных служащих, состоящих в кадровом резерве на 25%. - Повышение удовлетворенности трудом на 20%
5	Согласование	Руководство администрации Шебекинского района принимает и утверждает предложенные рекомендации	

В системе рекомендаций нами были разработаны и согласованы, с соответствующими руководителями структурных подразделений администрации Шебекинского района, следующие конкретные мероприятия, предлагаемые к внедрению:

1. Положение о ротации муниципальных служащих на основе компетентностного подхода (Приложение 4 ).
2. Положение об обучении муниципальных служащих на основе компетентностного подхода (Приложение 5).
3. План обучения муниципальных служащих на текущий год.
4. Тестовые задания и кейс – задания.

Одной из основных стратегических задач администрации Шебекинского района является совершенствование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы в условиях применения эффективной системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе на основе компетентностного подхода.

Выделим специфику и охарактеризуем основные элементы разработанной нами модели детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы (рис. 3.1.)



Рис. 3.1 Модель детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы

Правовые и методологические основы системы применения квалификационных требований к должностям муниципальной службы и механизмов оценки соответствия указанным требованиям составляют Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 25-ФЗ), закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» (далее – Закон Белгородской области № 150), муниципальные правовые акты.

Представленная модель детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы включает в себя:

- базовые квалификационные требования, предъявляемые для замещения всех должностей муниципальной службы;
- функциональные квалификационные требования, предъявляемые для замещения должностей муниципальной службы в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности (далее – область и вид деятельности).

Базовые квалификационные требования в части требований к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки составляют основу типовых квалификационных требований и устанавливаются Законом Белгородской области от № 150, на основе которого формируются квалификационные требования в указанных частях в муниципальных правовых актах и должностных инструкциях муниципальных служащих.

Базовые квалификационные требования в части требований к знаниям и умениям включаются непосредственно в должностную инструкцию муниципального служащего.

Требования к уровню профессионального образования, вне зависимости от области и вида деятельности, устанавливаются к должностям муниципальной службы с учетом положений федерального законодательства об образовании в Российской Федерации. Рекомендуем исходить из

следующего соотношения минимального уровня профессионального образования и групп должностей муниципальной службы (табл. 3.3).

Таблица 3.3

### Уровень профессионального образования и группы должностей

Группа должностей муниципальной службы	Минимальный уровень профессионального образования
высшие и главные должности	высшее образование – специалитет, магистратура
ведущие должности	высшее образование – бакалавриат
младшие и старшие должности	среднее профессиональное образование

Требования к стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки устанавливаются Законом Белгородской области от № 150.

Требования к знаниям устанавливаются вне зависимости от области и вида деятельности.

Для замещения должностей всех групп рекомендуется предъявлять требования:

- к знанию государственного языка Российской Федерации (русского языка);

- к правовым знаниям основ: Конституции Российской Федерации; Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «О местном самоуправлении в Российской Федерации»; Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ ; законодательства о противодействии коррупции.

Требования к умениям устанавливаются вне зависимости от области и вида деятельности.

Для замещения должностей всех групп рекомендуется предъявлять требования к умениям:

- работать на компьютере, в том числе в сети «Интернет»;
- работать в информационно-правовых системах.

Для замещения должностей высшей, главной и ведущей групп рекомендуется предъявлять требования к умениям:

- руководить подчиненными, эффективно планировать работу и контролировать ее выполнение;
- оперативно принимать и реализовывать управленческие решения;
- вести деловые переговоры с представителями государственных органов, органов местного самоуправления, организаций.

Функциональные квалификационные требования подразделяются на:

- общие квалификационные требования в конкретной области деятельности;
- дополнительные квалификационные требования (специализированные для вида деятельности в конкретной области деятельности).

Требования к специальности, направлению подготовки устанавливаются по решению представителя нанимателя с учетом области и специфики деятельности муниципального служащего. Данная норма отражается в должностной инструкции муниципального служащего.

Указание в должностной инструкции муниципального служащего требований к конкретной специальности, направлению подготовки является предпочтительным в связи с тем, что предполагает наличие фундаментальных теоретических знаний у претендентов или муниципальных служащих для замещения должности муниципальной службы, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей. Таким образом, муниципальный служащий способен быстрее овладеть знаниями, навыками и умениями с учетом области и специфики деятельности и возможностью эффективно и результативно их применять на практике.

Требования к профессиональным знаниям и навыки, умениям связанным с направлением деятельности (специализацией по направлению деятельности) устанавливаются в соответствии со Справочником квалификационных требований к должностям муниципальной службы в

администрации Шебекинского района, разработанным в соответствии с рекомендованным Справочником Минтруда России.

Специализированные квалификационные требования к должностям муниципальной службы включают требования к образованию, в части направления подготовки, специальности, специализации (при необходимости), стажу (опыту) работы, (службы) по направлению подготовки и (или) специальности, знаниям, навыкам, и профессиональным качествам, необходимым для исполнения должностных обязанностей по должности муниципальной службы.

На наш взгляд предложенная модель детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы позволит эффективно применять современные кадровые технологии на муниципальной службе: при отборе кандидатов на замещение должностей на основе оценки их профессиональных качеств, при планировании профессионального развития муниципальных служащих на основе программ дополнительного профессионального развития по направлению деятельности, при планировании ротации муниципальных служащих в рамках направления деятельности, формировании кадрового резерва по направлениям деятельности.

Проанализируем возможность внедрения системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода используя SWOT анализ (таблица 3.4., 3.5., 3.6)

## Матрица SWOT

Матрица SWOT	Возможности	Угрозы
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие квалификационного справочника</li> <li>3. Развиты традиции и ритуалы</li> <li>4. Высокая исполнительская дисциплина</li> </ol>	<p>Есть возможность внедрения системы детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы на основе компетентного подхода в процедуры отбора и развития персонала.</p> <p>При внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе на основе компетентного подхода будет существенно повышено качество персонала, производительности труда и имидж администрации в глазах населения.</p>	<p>Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе на основе компетентного подхода может сопровождаться сопротивлением со стороны персонала, но за счет высокой исполнительской дисциплины потерь в результативности не последует.</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая инновационная готовность персонала</li> <li>2. Страх потерь у персонала</li> <li>3. Инертность системы отбора и развития персонала</li> </ol>	<p>Важно внести изменения в НПА, регламентирующие кадровые технологии на муниципальной службе на основе компетентного подхода</p>	<p>Уровень стресса и снижение мотивации труда будут незначительными и не приведут к снижению результативности деятельности</p>



**Матрица возможностей**  
**Влияние возможностей на организацию**

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе компетентностного подхода в процедуры отбора и развития персонала	Повышение производительности труда	
Средняя вероятность	Улучшение имиджа организации в глазах населения		
Низкая вероятность			

Таблица 3.6

**Матрица угроз**  
**Влияние угроз на организацию**

	Разрушение	Критическая ситуация	Тяжёлое состояние	«Лёгкие ушибы»
Высокая вероятность			Снижение мотивации труда у работников	Повышение уровня стресса у работников
Средняя вероятность				Сопrotивление персонала
Низкая вероятность			Увеличение текучести кадров	

На основании SWOT анализа можно сделать вывод, что внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода возможно и приведет к повышению качества персонала и повышению результативности деятельности. Однако, определенные мероприятия для снижения сопротивления персонала этим нововведениям провести необходимо.

### **3.2 Разработка проекта «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода»**

В целях обеспечения функционирования на муниципальной службе администрации Шебекинского района эффективной системы квалификационных требований предлагаем разработать систему внедрения детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода.

В этой связи актуальным представляется разработка и реализация проекта «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода».

Цель проекта: К концу 2019 года по 100% должностей муниципальной службы Шебекинского района утверждены должностные инструкции, разработанные с применением современных подходов Минтруда России.

Способ достижения цели: Организация и внедрение на муниципальной службе Шебекинского района системы детализированных квалификационных требований на основе компетентностного подхода.

Результат проекта: К концу 2019 года должностные инструкции муниципальных служащих, разработанные на основе компетентностного подхода, утверждены не менее чем на 100% должностей муниципальной службы Шебекинского района.

Требования к результату: разработан методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы Шебекинского района; актуализировано Положение о порядке разработки и утверждения должностных инструкций муниципальных служащих Шебекинского района; утвержден классификатор

должностей муниципальной службы Шебекинского района по областям и видам профессиональной служебной деятельности; актуализированы профили компетенций не менее чем на 100% должностей муниципальной службы Шебекинского района; должностные инструкции муниципальных служащих службы Шебекинского района утверждены не менее чем на 100% должностей муниципальной службы Шебекинского района.

Пользователи результата проекта: органы местного самоуправления Шебекинского района, муниципальные служащие администрации Шебекинского района, лица, претендующие на замещение должностей муниципальной службы Шебекинского района.

Сроки реализации проекта: Реализация проекта рассчитана на период 2018 – 2019 годов.

Основные блоки работ проекта:

1 блок – Разработка методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района:

- разработка разделов «Общие положения» и «Описание системы квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы Шебекинского района»;

- разработка раздела «Требования вне зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих области (базовые квалификационные требования)»;

- разработка подразделов: «Требования к специальностям (направлениям подготовки)», «Подходы к исчислению стажа работы по специальности, направлению подготовки», «Требования к профессиональным знаниям и умениям», «Требования к функциональным знаниям и умениям»;

- разработка разделов: Организация работы по определению квалификационных требований», «Организация работы по уточнению

положений должностного регламента в части квалификационных требований»;

- правовая экспертиза раздела проекта методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района;

- утверждение методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района.

2 блок – Формирование справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района:

- разработка и представление структурными подразделениями администрации Шебекинского района квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям;

- анализ квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, представленных структурными подразделениями администрации Шебекинского района;

- формирование справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района.

3 блок – Классификация должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района по областям и видам профессиональной служебной деятельности, в соответствии с которыми муниципальные служащие исполняют должностные обязанности.

- классификация должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района структурных подразделений администрации Шебекинского района;

- анализ классификации должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района структурных подразделений администрации Шебекинского района;

- подготовка и утверждение распоряжения администрации Шебекинского района об утверждении классификатора должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района по областям и видам профессиональной служебной деятельности, в соответствии с которыми муниципальные служащие исполняют должностные обязанности.

4 блок – Организация внутрикорпоративного обучения (далее – ВКО) по вопросам внедрения системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе Шебекинского района на основе компетентностного подхода:

- проведение ВКО по теме «Классификации должностей муниципальной службы Шебекинского района по областям и видам профессиональной служебной деятельности, в соответствии с которыми муниципальные служащие Шебекинского района исполняют должностные обязанности»;

- проведение ВКО по теме «Разработка квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниями умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих»;

- проведение ВКО по теме «Система квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы Шебекинского района»;

- проведение ВКО по теме «Требования вне зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих Шебекинского района (базовые квалификационные требования)»;

- проведение ВКО по теме «Требования в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих Шебекинского района (профессионально- функциональные квалификационные требования)».

5 блок – Актуализация нормативных правовых актов устанавливающих квалификационные требования к должностям муниципальной службы администрации Шебекинского района:

- внесение изменений в Положение о порядке разработки должностных инструкций муниципальных служащих администрации Шебекинского района;

- утверждение должностных инструкций муниципальных служащих администрации Шебекинского района после внесения в них корректировок в части квалификационных требований;

- внесение изменений в профили компетенций для каждой должности муниципальной службы администрации Шебекинского района.

Оценка эффективности реализации проектных мероприятий предусмотрена по показателю – охват должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района мероприятиями проекта за период его реализации не менее чем 100%.

Оценка рисков внедрения проекта. К основным рискам, которые могут повлиять на достижение запланированных результатов, относятся:

- изменение требований законодательства в части установления типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы;

- отсутствие заинтересованности руководителей структурных подразделений администрации Шебекинского района, муниципальных

служащих в приведении должностных инструкций работников в соответствие с новыми требованиями;

- недостаточная психологическая готовность муниципальных служащих к подготовке проектов должностных инструкций с учётом новых подходов.

В рамках реализации проекта по состоянию на 31 декабря 2018 года в администрации Шебекинского района проведены следующие мероприятия: разработаны и утверждены нормативные акты: методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района (Приложение 6); Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района, (Приложение 7), проведено внутрикорпоративное обучение руководителей структурных подразделений администрации Шебекинского района по темам: «Классификации должностей муниципальной службы Шебекинского района по областям и видам профессиональной служебной деятельности, в соответствии с которыми муниципальные служащие Шебекинского района исполняют должностные обязанности», «Разработка квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниями умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих», «Система квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы Шебекинского района», «Требования вне зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих Шебекинского района (базовые квалификационные требования)», «Требования в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих

Шебекинского района (профессионально – функциональные квалификационные требования)».

Проект «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода», направлен, прежде всего на совершенствование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, а именно:

- реализация единых подходов к установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района;

- скоординированные действия кадровых служб органов местного самоуправления Шебекинского района по разработке типовых квалификационных требований;

- повышение качества отбора кадров для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района, оценки муниципальных служащих администрации Шебекинского района, организации их профессионального развития, формирования кадрового резерва и реализации других кадровых технологий и процессов.

Таким образом, комплекс предложенных рекомендаций, и разработанный проект направлен на всестороннее решение проблем в системе совершенствования механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района.

Предложенные рекомендации, и разработанный проект является основой для анализа необходимых ресурсов и оценки затрат (табл. 3.7). Для реализации рекомендаций, и проекта потребуются следующие ресурсы:

1. Возобновляемые ресурсы (в рамках заработной платы): человеческие ресурсы – «проектно-консультационная группа» в составе сотрудников зам. главы администрации по кадровой политике и социальным вопросам, специалисты по кадрам, первого заместителя главы, ведущий экономист, оператор ЭВМ.



2. Технические ресурсы (не требуют дополнительных затрат, уже имеются в администрации Шебекинского района): персональные компьютеры; принтер.

3. Расходуемые ресурсы (1 986 руб.): офисная бумага для принтера.

4. Финансовые ресурсы (350 000 руб.), прежде всего, это стоимость мероприятий в рамках системы обучения муниципальных служащих: курсы переподготовки и повышения квалификации для муниципальных служащих, тренинги и консультационно-обучающие семинары для руководителей, мастер-классы (без отрыва от производства).

Итого на реализацию мероприятий потребуется, с некоторой долей условности, 351 986 рублей. В данную сумму не включена заработная плата проектно-консультационной группы за период разработки и реализации мероприятий, поскольку вся деятельность в рамках конкретных мероприятий входит в должностные обязанности членов группы.

Таблица 3.7

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы

№	Мероприятия	Затраты (общие на мероприятия)
1.	Мониторинг готовности муниципальных служащих к нововведениям, сопротивления инновационной деятельности, обработка данных опроса.	в рамках заработной платы зам.главы по кадровой политике и социальным вопросам
2.	Организационно-консультационная работа по преодолению сопротивления муниципальных служащих к изменениям в системе улучшения путей использования персонала.	в рамках заработной платы
3.	Предоставление мероприятий в форме проектных документов, разработанных программ, положений, планов, на утверждение главе администрации	в рамках заработной платы. (минимальные расходуемые ресурсы на сопровождение)
4.	Формирование проектно-консультационной группы	в рамках заработной платы

## Продолжение таблицы 3.7

5.	Подготовка и утверждение документации по мероприятиям	в рамках заработной платы
6.	Актуализированы и утверждение тестовых заданий и кейс - заданий для проведения оценочных мероприятий кандидатов.	в рамках заработной платы
7.	- Разработка и внедрение «Положения об обучении муниципальных служащих». - Разработка и внедрение плана обучения муниципальных служащих на текущий год. - Разработка и внедрение плана участия муниципальных служащих, состоящих в кадровом резерве, в мероприятиях по обучению (повышение квалификации, профессиональная переподготовка).	в рамках заработной платы. (минимальные расходимые ресурсы на сопровождение)
8.	Проведение обучающих мероприятий	350 000 руб.
9.	Разработка инструментов оценки эффективности процесса повышения квалификации	в рамках заработной платы
10.	Разработка и утверждение «Положения о ротации муниципальных служащих»	в рамках заработной платы
11.	Разработка проекта «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода»	в рамках заработной платы
12.	Период реализации и затраты согласованы с руководством администрации Шебекинского района	

Таким образом на реализацию мероприятий потребуетя, с некоторой долей условности, 351986 рублей. Экспертный опрос руководителей показал, что это оптимальная сумма, которая должна быть использована с учетом реестра рисков мероприятий и подготовленности соисполнителей.

Реестр рисков предложенных мероприятий представлен в таблице 3.8. Оценка степени воздействия рисков на каждом из этапов деятельности и внедрения конкретных мероприятий представлена в таблице 3.9.

Таким образом, вероятность наступления каждого риска минимальна. Общая оценка рисков по внедряемому нововведению составляет 3, то есть не превышает 3 %. Внедрение предложенных мероприятий является целесообразным.

## Реестр рисков мероприятий

№	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риса	Действия в случае наступления риска
1.	Финансовые: 1) риск повышения затрат на подготовку и переподготовку муниципальных служащих.	1) изменение сроков реализации программ; изменение плана расходования ресурсов; необходимость выделения большей суммы для реализации мероприятий	1) ответственный поиск организаций в образовательном кластере, проводящих подготовку и переподготовку работников.	1) корректировка плана расходования ресурсов, изыскание / перераспределение дополнительных средств, увеличение сроков реализации мероприятий
2.	Социальные: 1) риск возникновения негативных социально-психологических отношений в коллективе.	1) ухудшение взаимоотношений в коллективе; повышение числа конфликтных ситуаций, ослабление ценностных профилей организационной культуры	1) мероприятия по командообразованию, укреплению корпоративной культуры, снижению уровня стресса в коллективе.	1) мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе

Таблица 3.9

## Перечень и результаты оценки рисков

№	Название риска	Бальная оценка риска	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	риск повышения затрат на подготовку и переподготовку муниципальных служащих.	25	2	0,075	1,875
2.	риск возникновения негативных социально-психологических отношений в коллективе	25	3	0,05	1,25
3.	Итого за этап внедрения				3
4.	Общая оценка по нововведению				3

Определим социальные результаты от внедрения предложенных

рекомендаций, для администрации Шебекинского района (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Возможные социальные результаты от внедрения рекомендаций, по совершенствованию механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района

Область формирования	Социальный результат	Показатели
Система отбора, учета, использования персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение обоснованности комплексной оценки деловых, личностных, профессиональных качеств кандидата на вакантную должность.</li> <li>- Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями.</li> <li>- Повышение обоснованности применения кадровых решений о перемещении, системой ротации муниципальных служащих.</li> <li>- Формирование действенных инструментов карьерного роста</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение удельного веса кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям на 25%.</li> <li>- Снижение числа недовольных муниципальных служащих, выполняющих дополнительные функции и разделяющих ответственность за муниципальных служащих менее квалифицированных без инициативных.</li> <li>- Снижение текучести кадров с эффективными компетенциями и опытом работы в связи с нереализованными ожиданиями на 3%</li> </ul>
Система развития и обучения муниципальных служащих	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение квалификационного уровня муниципальных служащих.</li> <li>- Повышение стимулирования развития системы профессионального образования муниципальных служащих.</li> <li>- Обеспечение проведения согласованных действий муниципальных служащих и руководителей при управлении карьерой.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение удельного веса муниципальных служащих повысивших свой профессиональный уровень на 15%.</li> <li>- Увеличение удельного веса муниципальных служащих, выразивших удовлетворение возможностями личного роста на 25%</li> </ul>
Система мотивации муниципальных служащих	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение стабильности муниципальных служащих.</li> <li>- Обеспечение возможностей личного развития муниципальных служащих. Эффективность труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение удельного веса муниципальных служащих, выражающих удовлетворение прохождением на 15%</li> </ul>

Таким образом, совершенствование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района через систему внедрения детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода позволяет:

- формировать расчеты потребностей в профессиональном развитии;
- проектировать единые прозрачные технологии оценки муниципальных служащих и их профессиональной деятельности;
- создаст возможности для мобильности кадров на муниципальной службе;
- определить сильные и слабые стороны каждого и использовать эту информацию для его развития, планировать его кадровый рост;
- снизить субъективизм в принятии управленческих решений и повысить доверие к ним;
- повысить эффективность системы муниципального управления в Шебекинском районе.

Выводы по 3 главе.

Комплексное эмпирическое исследование позволило выявить основные проблемы в системе механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, с целью решения, которых, нами разработаны и частично апробированы, конкретные рекомендации и предложения по следующим направлениям:

Актуализированы нормативные акты администрации Шебекинского района, регламентирующие порядок отбора, оценки, развития муниципальных служащих и лиц, включенных в кадровый резерв на основе компетентностного подхода. Разработано «Положение о ротации муниципальных служащих администрации Шебекинского района» на основе компетентностного подхода и рекомендовано введение ротации

муниципальных служащих по результатам ежегодной оценки для муниципальных служащих, работающих в организации более пяти лет.

Разработана модель детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода.

Разработан проект «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода» и частично апробированы проектные мероприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района позволяет сделать общие выводы и выработать рекомендации, направленные на совершенствование системы механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, с учетом специфики деятельности данной организации.

Теоретический анализ проблематики позволил определить специфику, основные инструменты и принципы механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района.

Компетентностный подход – это эффективный инструмент оценки, отбора, обучения и развития сотрудников в системе управления персоналом.

Анализ системы механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района позволил выявить следующие основные проблемы:

- отсутствие комплексной, координируемой системы ротации муниципальных служащих всех групп должностей муниципальной службы на основе компетентностного подхода, что приводит к застою и снижению удовлетворенности профессиональной служебной деятельностью, особенно у муниципальных служащих ведущих групп должностей муниципальной службы (специалисты) до 35 лет;

- отсутствие системных мероприятий по формированию и использованию кадрового резерва;

- невыполнение планов обучения муниципальных служащих и связанный с этим достаточно высокий процент муниципальных служащих, либо не соответствующих занимаемой должности, либо не стремящихся к карьерному росту, повышению квалификации, обучению, принятию эффективных решений;

- квалификационные требования к должностям муниципальной службы, в части знаний, навыков и умений по предметной области деятельности, требуют дальнейшего совершенствования, так как являются залогом успеха показателей профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих администрации Шебекинского района и, как следствие, повышение эффективности системы муниципального управления в Шебекинском районе.

С целью решения выявленных проблем нами предложена модель детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы администрации Шебекинского района на основе компетентностного подхода, разработан проект «Внедрение системы детализированных квалификационных требований на муниципальной службе администрации Шебекинского района на основе компетентностного подход».

Отметим, в рамках реализации проекта нами были разработаны и согласованы, с соответствующими руководителями, следующие конкретные мероприятия, предлагаемые к внедрению:

1. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы администрации Шебекинского района.

2. Справочник квалификационных требований к должностям муниципальной службы администрации Шебекинского района.

Обоснована и апробирована новая концепция механизма внедрения компетентностного подхода в кадровые процессы администрации Шебекинского района, требующая новых качеств муниципальных служащих, которым рекомендуется включиться в освоение новых технологий совершенствования системы оценки, обучения, мотивации и развития карьеры на основе детализированных квалификационных требований к должностям муниципальной службы администрации Шебекинского района.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 г. №110 (ред. от 19.03.2014) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, Internet Explorer.

2. Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 г. №111 (ред. от 01.07.2014) «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, Internet Explorer.

3. Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 г. №112 (ред. от 19.03.2014) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, Internet Explorer.

4. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

5. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, Internet Explorer.

6. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, Internet Explorer.

7. Федеральный закон от 02 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] //

Режим доступа к изд.: <http://www.consultant.ru>. – Систем. требования: IBM PC, Internet Explorer.

8. Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.consultant.ru>. – Систем. требования: IBM PC, Internet Explorer.

9. Устав муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» [электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: [http://www.admsheb.ru/normativ\\_base\\_doc.htm](http://www.admsheb.ru/normativ_base_doc.htm). - Систем. требования: IBM PC, Internet Explorer.

10. Решение Муниципального совета муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области от 27 декабря 2017 года № 9 «Об утверждении структуры администрации Шебекинского района» [электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : [http://www.admsheb.ru/normativ\\_base\\_doc.htm](http://www.admsheb.ru/normativ_base_doc.htm). - Систем. требования: IBM PC, Internet Explorer.

11. Решение Муниципального совета от 24.09.2016 г. №3 «О внесении изменений в решение Муниципального совета Шебекинского района от 28.12.2007 года №5 «Об оплате труда муниципальных служащих Шебекинского района».

12. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области до 2025 года [электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : [http://www.admsheb.ru/normativ\\_base\\_doc.htm](http://www.admsheb.ru/normativ_base_doc.htm). - Систем. требования: IBM PC, Internet Explorer.

13. Распоряжение администрации Шебекинского района от 08.12.2014 г. №1231 «Об утверждении профилей компетенций для должностей муниципальной службы муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области».

14. Распоряжение администрации Шебекинского района от 23.10.2014 г. №1109 «Об утверждении квалификационных требований к общим и специальным профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей муниципальными служащими администрации Шебекинского района».

15. Распоряжение администрации Шебекинского района от 15.12.2014 г. №1259 «Об утверждении должностных инструкций муниципальных служащих администрации Шебекинского района».

16. Распоряжение администрации Шебекинского района от 24.02.2015 г. №133 «Об утверждении тестовых заданий и кейс-заданий на определение уровней выраженности у кандидатов, муниципальных служащих муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области профессиональных компетенций».

17. Распоряжение администрации Шебекинского района от 06.07.2015 г. №734 «Об утверждении методики проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области».

18. Распоряжение администрации Шебекинского района от 28.08.2015 г. №946 «Об утверждении планов индивидуального развития муниципальных служащих Шебекинского района и граждан, включенных в кадровый резерв для замещения должностей муниципальной службы».

19. Постановление администрации Шебекинского района от 27.07.2015 г. №945 «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области».

20. Распоряжение администрации Шебекинского района от 21.07.2015 г. №799 «Об организации работы по присвоению классных чинов муниципальным служащим Шебекинского района»).

21. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]:

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL:  
<http://www.rosmintrud.ru/events/103>

22. Адова И.Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации / И.Б. Адова, М.В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010.-№336.- С. 119-124.

23. Астахов, С. Чего хотят государственные служащие? [Текст] / С. Астахов // Российская бизнес-газета. - 2007. - № 24. - С.5.

24. Антошина, Н. М. Основные тенденции развития современного кадрового состава на государственной службе // Власть – 2011 – №2 – с. 97-100.

25. Андреева Д.А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. - № 3. – С. 163-166.

26. Архипова, Н.И. Основы управления персоналом: [Текст]: учебное пособие / Н.И. Архипова - Москва: Проспект, 2017. - 229 с.

27. Байденко, В.И.. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) [Текст]. /В.И.Байденко // Высшее образование в России. 2004. №11.

28. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов (под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.) / Т.Ю. Базаров // Изд. 2-е, перераб., доп. [Текст]. / – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 114 с.

29. Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития. – М.: НИРРО, 2003.

30. Беклемишев, В.Г. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов [Текст] / В.Г. Беклемишев. – М. : Дело, 2009. – 253 с.

31. Бизнес словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://enc-dic.com/business/Rotacija-Kadrov-11613.html>. – Систем.требования: IBM PC, Internet Explorer.

32. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003.

33. Бойдарченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдарченко. – Новосибирск: ЭКО,1997. – 99 с.
34. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://vslovar.ru/slovo/bolshojj-jentziklopedicheskijj-slovar/rotatzija>. – Систем.требования: IBM PC, Internet Explorer.
35. Валинская, О.А. есть ли у него талант, или оцениваем перспективность кандидатов [Текст] / О. Валинская // Кадровое дело.- 2014.- №5.- С.88-92.
36. Герасимов, Б.И. Экономический анализ [Текст] / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонов: учебное пособие в 2 ч. / 2-е изд., стер. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – Ч. 1. – 64 с.
37. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. - М.: МП «Сувенир», 1999. - 487 с.
38. Горобец, Т.Н. Развитие мотивации субъекта труда в системе профессиональной аттестации [Текст]: монография / Т.Н. Горобец, О.Ю. Дорогина, О.Н. Манолова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский технологический университет. - Москва: МИРЭА, 2017. - 130 с.
39. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов. – М.: Приор, 2008. – 401 с.
40. Деркач, А.А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих: учебное пособие [Текст]. / Изд. второе, перераб. и доп./ А.А.Деркач. - М.: Изд-во РАГС, 2008. – 166 с.
41. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М., 2002. – 218 с.
42. Законодательство государственной и муниципальной службы / Под ред. Е.Н. Евстигнеева. - СПб: Питер, 2000. – 320 с.

43. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности – новая парадигма результата образования/ И.А.Зимняя // Высшее образование сегодня. 2003. №5.

44. Захаров, В.М. Формирование системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы в Белгородской области [Текст] / В.М. Захаров // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2006. – №1. – С. 415 – 422.

45. Кабанова, А.М. Управление персоналом организации [Текст] / под ред. А.М. Кабанова. – М. : Инфра-М, 2008. – 269 с.

46. Куликов, В., Роик, В. Социальная политика как приоритет и приоритеты социальной политики [Текст] / В. Куликов, В. Роик // Российский журнал. - 2005. - № 1. - С.5-9.

47. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва : Проспект, 2017. – 402 с.

48. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

49. Колосова, Р. П. и др. Экономика персонала [Текст] / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010.

50. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих: методическое пособие [Текст]. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 156 с.

51. Крымчанинова М.В. Методы оценки персонала современной организации: Учебное пособие – М.: Изд-во РАГС, 2009.

52. Красностанова М.В. Assessment Center для руководителей: опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. – М.: Вершина, 2007.

53. Лукаш Ю.А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива. – М.: Финпресс, 2005

54. Маркова, А.К. Психология профессионализма [Текст] / А.К. Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 2006. – 308 с

55. Магура М., Курбатова М. Содержательные теории мотивации // Управление персоналом. - N 13-14. – 2007. 75с

56. Межлумян, Н.С. Управление кадровым резервом как механизм развития персонала организации [Текст] : монография / Н.С. Межлумян, О.В. Стельмашенко, И.В. Петрова; Министерство образования и науки Российской Федерации, «Забайкальский государственный университет». - Чита: Забайкальский гос. ун-т, 2017. - 205 с.

57. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.

58. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» // Минева О. К. и др. - Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. - 269 с

59. Муниципальное право / Под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. - СПб.: Питер, 2011. – 412 с.

60. Независимая оценка квалификации [Текст]: сборник нормативных правовых документов / Национальное агентство развития квалификаций. - Москва: Перо, 2017. - 111 с

61. Новосельцева Т.И. Функционально - мотивационное представительство управленческих компетенций в HR-менеджменте муниципальных служащих / Т.В. Целютина, Т.И. Новосельцева // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 6-10

62. Новосельцева Т.И. Компетентностный подход: профессиональная

подготовка муниципальных служащих для новой реальности бережливого производства / Т. И. Новосельцева // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 52-56.

63. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие. – 4 изд. Перераб. и доп. – М.:Юристъ, 2008. – 447с

64. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова: учебно-практическое пособие. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с

65. Опережающее профессиональное образование государственных служащих: Технологический поиск [Текст]. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 114 с

66. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст] / Ю. М. Остапенко: учебное пособие для ВУЗов по дисциплине «Экономика труда»: 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2009. – 272 с.

67. Папонова, Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2014. – № 1. С.53-60.

68. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. – М. : Вершина, 2007. – 273 с.

69. Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст] / С.И. Самыгин. – Ростов на Дону: «Феникс», - 2001. – 359 с.

70. Свистунов, В.М. Оценка и повышение эффективности профессионального развития персонала организации [Текст] : монография / В.М. Свистунов. - Москва : Гос. ун-т упр., 2017. - 157 с.



71. Сергеева, Т.Ю. Методы и схемы государственного и муниципального управления [Текст] / Т.Ю. Сергеева. - М.: Экзамен, 2006. – 175 с.
72. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. – М.: НИРРО, 2005.
73. Синягин Ю.В., Новикова О.Г. Компетентностный подход в оценке управленческого персонала. – М.: Изд-во РАГС, 2006.
74. Стадник А. Оценка персонала. – М.: ООО «Бегин групп», 2005.
75. Столярова, В. Проблемы государственной гражданской службы. Социальные стандарты и нормативы // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2010. – №1 – с. 32-33.
76. Табашникова, А.А. Оценка и развитие персонала [Текст]: учебное пособие / А. А. Табашникова; «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова». - Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2017. - 279 с.
77. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
78. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. У. Тейлор. – Москва: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.
79. Уиддет, С., Халлифорд, С. Руководство по компетенциям / Стив Уиддет и Сара Холлифорд, 3-издание. Пер с английского. – М.: Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.
80. Управление персоналом [Текст]: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова: 2-е издание, дополненное и переработанное. – Москва: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
81. Управление персоналом организации [Текст]: под ред. А. Я. Кибанова: учебник. – 4-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 704 с.
82. Усов, Е. Методика оценки ротации персонала [Текст] / Усов Е. // Кадровик. – 2014. – № 8. – С. 56-63.
83. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом [Текст] / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: КноРус, 2011. – 536 с.

84. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций : [монография] / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФА–М, 2014.–122 с.

85. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации [Текст] / С. А. Шапиро: 2-е издание, стереотипное. – Москва: КноРус, 2012. – 256 с.

86. Шидов, А. Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой [Текст] / А. Х. Шидов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2.

87. Экономическая компетентность персонала в условиях конкуренции [Текст]: монография / Глушак Н. В., Муравьева М. А., Назарова О. Г., Ребрина Т. Г. – Брянск: Новый проект, 2015. - 73 с.

88. Экономическая социология [Текст]: учебное пособие : для студентов высших учебных заведений по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / [К.В. Воденко и др.; ответственный редактор - доктор философских наук, профессор К. В. Воденко]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 157 с.

89. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.

90. Янов, И.Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом // Вестник московского государственного университета леса - лесной вестник. – 2010. - № 2. – С. 202-204.