

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Формирование модели компетенций для оценки персонала
организации (на примере Администрации Старобезгинского
сельского поселения Муниципального района
«Новооскольский район» Белгородской области)**

Дипломная работа студентки

**заочного отделения 5 курса группы 05001161
Скорых Надежды Алексеевны**

**Научный руководитель
Ст. преподаватель
Миненко Наталья Васильевна**

**Рецензент
Начальник отдела по регулированию трудовых
отношений и охране труда
Понедельченко Ольга Дмитриевна**

БЕЛГОРОД, 2016 год

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ	7
1.1 Понятие компетенции, ее виды и качества	7
1.2 Технология построения модели компетенций	15
1.3 Оценка персонала на основе модели компетенций	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ СТАРОБЕЗГИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «НОВООСКОЛЬСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика Администрации Старобезгинского сельского поселения	29
2.2 Анализ кадрового состава и кадровой политики в Администрации Старобезгинского сельского поселения	41
2.3 Оценка актуального состояния системы оценки персонала в Администрации Старобезгинского сельского поселения	50
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ СТАРОБЕЗГИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «НОВООСКОЛЬСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	57
3.1 Мероприятия по формированию модели компетенций для оценки персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения	57
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В течение последних лет возрастает роль оценки в системе управления персоналом и предприятием, ее информационное и мотивационное значение. В оценке, как мощном, технологичном инструменте в руках управленца заложены основные резервы регулирования, опосредованного влияния на конечный результат функционирования всей организации.

Именно поэтому такой актуальной представляется проблема разработки новых методов оценки персонала организации, обеспечивающих проведение эффективной оценки, выявление трудового потенциала и в частности на основе использования модели компетенций обеспечения конкурентного преимущества компании на рынке труда.

В начале XX века в сфере менеджмента господствовала доктрина научной организации труда. Согласно ей от персонала требовали строгую формализацию организационных процессов и жесткую иерархию подчиненности. При этом сотрудников оценивали, прежде всего, на соответствие требованиям рабочего места.

В настоящее время на смену ей пришла доктрина человеческих отношений, ориентированная на вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их деятельности, где наиболее важным условием научной организации управления являются групповые ценности, а в качестве критериев оценки выступают общегрупповые нормы и коммуникативные навыки.

Одновременно с этим развитие технологий и частного предпринимательства привели к появлению новой концепции кадрового менеджмента в условиях конкуренции. Для нее свойственно выдвигание на первое место оценки индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на результат.

В связи с этим сегодня становится актуальной оценка персонала при

помощи компетенций. Особенно это касается средних и крупных предприятий. Это обусловлено тем, что если в маленьких компаниях руководители могут просто договориться о стандартах менеджмента и требованиях к сотрудникам, то для крупных предприятий необходима четкая система управления человеческими ресурсами, и именно корпоративная модель компетенций становится основой этой системы. Однако, несмотря на это, подобную систему кадрового менеджмента имеют небольшое количество предприятий. Исходя из этого, тема данной работы является актуальной.

Степень разработанности проблемы. Оценка трудовой деятельности персонала была и остается одним из важнейших направлений управления персоналом. На ее основе диагностируется степень существующей и возможность для повышения эффективности работы сотрудников организации. Данному вопросу посвящены работы известных российских специалистов в этой области: Е.Г. Антосенкова, С.В. Апенько, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, О.С. Виханского, Н.А. Волгина, П.Я. Выгодского, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, А.Л. Жукова, П.В. Журавлева, А.Я. Кибанова, М.Н. Кулапова, М.И. Магуры, В.Г. Мартынова, В.И. Матирко, В.С. Половинко, В.Д. Роика, А.И. Рофе, Г.Г. Руденко, И.Ф. Симоновой, В.В. Травина.

Исследованиями вопроса оценки профессионально важных компетенций, в качестве основного инструмента аттестационных мероприятий посвящены труды в основном зарубежные ученые, таких как: М. Бомензата, Ч. Вудрафа, В. Макелвила, Д. МакКлеланда, Ч.Р. Миллса, М. Паркинсона, JLM. Спенсера, С.М. Спенсера, С. Уиддета, С. Холлифорда. Российскими учеными, исследовавшими вопросы оценки компетенций, являются: С.Г. Бадаева, О.В. Дашкевич, О.Ю. Евремов, С.В. Иванова, Е.И. Кривокоора, Т.Н. Лобанова, И.А. Ханьков.

Уровень теоретической проработки вопросов в области применения и использования компетенций достаточно высокий, однако методическое обеспечение не вполне соответствует потребностям предприятий. Необходимость более детального анализа влияния и использования

компетенций при оценке персонала определили выбор темы исследования.

Объектом исследования является Администрация Старобезгинского сельского поселения Муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

Предмет исследования: система оценки персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения Муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

Целью дипломной работы является разработка модели компетенций для оценки персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения Муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) выявить сущность компетенций, изучить ее виды и качества;
- 2) изучить технологии построения модели компетенций и способ оценки и развития персонала на основе модели компетенций;
- 3) провести анализ существующей системы оценки персонала;
- 4) разработать проект по формированию модели компетенций для оценки персонала;
- 5) провести анализ целесообразности затрат на проект и его социально-экономическую эффективность.

Информационная база. При написании дипломной работы были изучены и проанализированы законодательные и нормативные акты, законы Российской Федерации, монографии, нормативно-правовые документы, периодические издания, внутренние нормативные акты Администрации Старобезгинского сельского поселения Муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области и годовая бухгалтерская отчетность за 2013-2015 годы.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили положения и выводы, содержащиеся в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблемой оценки и развития персонала по компетенциям.

Методологической основой дипломной работы также служат положения, общенаучные и специальные приемы, составляющие инструментарий экономической науки. Используются диалектические принципы исследования, позволяющие выявить сущностные характеристики изучаемых явлений и процессов, определить причины и тенденции их развития, выявить формы их проявления в экономическом пространстве.

Основными **методами исследования** в дипломном проекте являются:

- 1) методы организации исследования – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), тестирование, анкетирование, наблюдение;
- 3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) методы интерпретации результатов исследования – структурный, SWOT-анализ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

1.1 Понятие компетенции, ее виды и качества

На сегодняшний день можно найти больше двух десятков определений компетенций. Что такое компетенции, и, как их называть, до сих пор нет единого обозначения. Тем не менее, тема компетенций давно не нова, поэтому мы предлагаем компаниям выбрать то определение компетенций, которое больше подходит их пониманию, потребностям и корпоративной культуре.

К примеру, если компания уделяет много внимания развитию потенциала сотрудников, придерживается такой политики, которая выявляет свои таланты и ищет их среди персонала своей компании, то лучше взять за основу определение, которое называет компетенциями именно способности и потенциал человека и специалиста. Если, к примеру, для компании более важны готовые, сформировавшиеся специалисты и политика компании придерживается концепции, при которой лучше нанять готового сотрудника, чем обучать, то лучше взять за основу определение, где компетенции – это знания, умения и навыки, влияющие на профессиональную эффективность сотрудника.

Работа с компетенциями показывает, что какие бы определения им не давали, все они описывают характеристики человека, которые необходимы для работы и достижения поставленных целей. Например:

Компетенция – характеристика личности, которая важна для эффективного выполнения работы на занимаемой должности и которая может быть измерена через наблюдаемое поведение [11, с. 26-29].

«Компетенция – основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы. Это может быть мотив, черта, навык, аспект представления человека о самом себе или своей социальной роли, а также знания, которыми он пользуется» [7, с. 108].

«Компетенции – поведенческие модели, которые демонстрируют люди,

эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте» [50, с. 13].

При этом разные авторы также по-разному относятся к понятию компетентность. Мы считаем правильным определять компетентность по старой традиции: «Компетентность – область полномочий управляющего органа, должностного лица; круг вопросов, по которым они обладают правом принятия решений. Зона полномочий тех или иных органов и лиц устанавливается законами, другими нормативными актами, положениями, инструкциями, уставами» [42, с. 266].

Производным от термина «компетенция» («профессиональная компетенция») выступает понятие «ключевая компетенция».

Ключевая (профессиональная) компетенция – это компетенция широкого спектра использования, обладающая определенной универсальностью, общая для всех профессий и специальностей.

Ключевой компетенцией можно назвать такую, которой, во-первых, обладает каждая личность общества и которая, во-вторых, была бы применима в самых разнообразных ситуациях.

Отметим, что в современное время нет единого утвержденного списка ключевых компетенций. Однако в зарубежных и отечественных источниках часто предпринимаются различные попытки обозначить этот список ключевых компетенций.

Так, на собрании в Берне Советом Европы определены пять групп ключевых компетенций, формированию которых уделяется особое внимание в молодежном образовании [14, с. 144-147]:

- политические и социальные компетенции характеризуются способностью брать на себя ответственность, совместно с другими вырабатывая решения и участвуя в реализации этих решений, толерантностью к различным этническим культурам и религии, проявлением однонаправленности личных интересов с нуждами организации и общества в целом, участием в функционировании демократического института;

- межкультурные компетенции, которые способствуют развитию положительного взаимоотношения между людьми различных национальностей, культуры и религии, пониманию и уважению к друг другу»;
- коммуникативная компетенция, которая определяется владением устным и письменным общением на различных языках, в том числе и компьютерным программированием, которое включает общение посредством сети Интернет;
- социально-информационная компетенция, которая характеризуется владением информационной технологией и критическим отношением к социальной информации, которая распространяется посредством СМИ;
- персональная компетенция определяется готовностью к постоянному росту уровня образованности, потребностью в актуализациях и реализациях своего потенциала личности, способностью к самостоятельному приобретению знаний и умений, способностью к саморазвитию.

А.В. Хуторской, доктор педагогических наук, академик Международной педагогической академии г. Москва, предложил следующую классификацию ключевых компетенций [53]:

1. Ценностно-смысловыми компетенциями являются «компетенции, связанные с ценностными ориентирами ученика, его способностью видеть и понимать окружающий мир, ориентироваться в нем, осознавать свою роль и предназначение, уметь выбирать целевые и смысловые установки для своих действий и поступков, принимать решения. Данные компетенции обеспечивают механизм самоопределения ученика в ситуациях учебной и иной деятельности. От них зависит индивидуальная образовательная траектория ученика и программа его жизнедеятельности в целом».

2. Общекультурные компетенции определяются познанием и опытом деятельности в областях национальных и общечеловеческих культур; духовно-нравственных основ жизни людей и человечества в целом, отдельных целых народов; культурологическими основами семейного, социального, общественного явления и традиции; ролью науки и религии в жизни людей;

компетенциями в бытовой и культурно-досуговой сферах, к примеру, владением эффективным способом организации свободного времени. Сюда же можно отнести опыт усвоения обучающимся картины мира, расширяемой до культурологического и всечеловеческого понимания вселенной.

3. Учебно-познавательными компетенциями является «совокупность компетенций ученика в сфере самостоятельной познавательной деятельности, включающей элементы логической, методологической, общеучебной деятельности. Сюда входят способы организации целеполагания, планирования, анализа, рефлексии, самооценки. По отношению к изучаемым объектам ученик овладевает креативными навыками: добыванием знаний непосредственно из окружающей действительности, владением приемами учебно-познавательных проблем, действий в нестандартных ситуациях. В рамках этих компетенций определяются требования функциональной грамотности: умение отличать факты от домыслов, владение измерительными навыками, использование вероятностных, статистических и иных методов познания».

4. Информационные компетенции определяются навыками деятельности относительно информации в дисциплинах и образовательной области, а также в окружающем мире; владением современным средством информации (телевизоры, магнитофоны, телефоны, факсы, компьютеры, принтеры, модемы, копиры и т.д.) и информационной технологией (видео-, аудиозаписи, e-mail, средства массовой информации, Интернет); поиском, анализом и отбором необходимой информации, ее преобразованием, сохранением и передачей.

5. Коммуникативные компетенции определяются знанием языка, способов взаимодействия с окружающими и относительно удаленными событиями и людьми; навыками групповой и коллективной работы, владением разными социальными ролями. Обучаемый должен уметь представиться, написать сопроводительное письмо, составить анкету, написать заявление, задавать вопросы, вести диалог и др. Для овладения этими

компетенциями в учебном процессе используется необходимое и достаточное количество реальных объектов коммуникации и способов работы с ними для обучаемых каждого уровня обучения в рамках каждой изучаемой дисциплины или образовательной области.

6. Социально-трудовые компетенции определяются выполнением ролей граждан, наблюдатель, избиратель, представитель, потребитель, покупатель, клиент, производитель, член семьи; правами и обязанностями в правовых вопросах и вопросах экономики, в области профессиональной самоопределенности. К данным компетенциям относят, например, умение проводить анализ ситуации на рынке труда, действовать в соответствии с личной и общественной выгодой, владеть этикой трудовых и гражданских взаимоотношений.

7. Компетенции личностного самосовершенствования направлены на «освоение способов физического, духовного и интеллектуального саморазвития, эмоциональной саморегуляции и самоподдержки. Ученик овладевает способами деятельности в собственных интересах и возможностях, что выражаются в его непрерывном самопознании, развитии необходимых современному человеку личностных качеств, формировании психологической грамотности, культуры мышления и поведения. К данным компетенциям относятся правила личной гигиены, забота о собственном здоровье, половая грамотность, внутренняя экологическая культура, способы безопасной жизнедеятельности».

По мнению М. Армстронга, компетенцию можно выделить с помощью «функционального анализа», который определяет, что «работники, занимающие конкретные должности, должны уметь делать, и устанавливает стандарты, соответствие которым от них ожидается. Компетенция может быть рабочей или профессиональной, она относится к показателям труда, которых ожидают на данном рабочем месте, и к тем стандартам и результатам, которых должен достичь работник, выполняющий определенные обязанности» [52, с. 106-128].

Факторы компетенции являются «подтвержденным критерием», то есть «они получены в результате анализа ключевых аспектов поведения или «тонких навыков», которые отличают эффективное выполнение работы от менее эффективного. Компетенция, проявляющаяся в поведении, включает в себя такие характеристики, как навыки межличностного общения, лидерство, аналитические способности и ориентация на достижения» [4, с. 122].

Ключевые компетенции – это «общее и широкое определение адекватного проявления социальной жизни человека в современном обществе. Они являются по сути социальными, отражая особенности взаимодействия, общения, применения информационных технологий» [2, с. 107-112].

Характеристиками ключевых компетенций являются [21, с. 72]:

- повышают решаемость сложных задач (неалгоритмических);
- полифункциональные (повышают решаемость разных задач из одной области);
- возможен перенос на разные социальные области (разные области деятельности);
- требуется сложная ментальная организованность (включение интеллектуальных и эмоциональных качеств);
- сложное устройство и для реализации требуется целого набора навыков (сотрудничества, понимания, аргументации, планирования и т.д.);
- реализуются на разных уровнях (от элементарного до глубокого).

Следующие компоненты характеризуют ключевые компетенции [11, с. 26-29]:

- готовность к проявлению личностных свойств в деятельности и поведении человека;
- знание средства, способа, программы выполнения действий, решения социальной и профессиональной задачи, осуществление правила и нормы поведения, что составляет собственно содержание компетенций;
 - опыт реализации знаний, умений и навыков;
 - ценностно-смысловое отношение к содержанию компетенций, их

значимостью личности;

- эмоционально-волевая регуляция как способность адекватно ситуации социальных и профессиональных взаимодействий регулировать проявление компетентности.

Теоретической основой для выделения групп ключевых компетенций послужили сформулированные в отечественной психологии положения относительно того, что [27, с. 36]:

- «человек есть субъект общения, познания, труда» (Б.Г. Ананьев);
- «человек проявляется в системе отношений к обществу, другим людям, к себе, к труду» (В.Н. Мясищев);
- «компетентность человека имеет вектор акмеологического развития» (Н.В. Кузьмина, А.А. Деркач);
- «профессионализм – это совокупность профессиональных компетентностей» (А.К. Маркова).

Еще одной фундаментальной работой в исследованиях компетенций считается работа Лайна и Сайна Спенсеров «Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы» [45, с. 186]. Авторы рассматривают компетенции как «базовые качества индивидуума, имеющие причинное отношение к эффективному и (или) выдающемуся выполнению работы, уровень которого определяется конкретными критериями». Лайм и Сайн Спенсеры выделяют пять типов качеств, лежащие в основе компетенции:

- «Мотивы – то, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие. Мотивы нацеливают, направляют поведение на определенные действия или цели и уводят в сторону от остальных».
- 2Психофизиологические особенности (или свойства) – физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию».
- «Я-концепция – установки, ценности или образ «Я» человека».
- «Знание – информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях. Знания лучше всего прогнозируют, что человек может сделать, а не то, что он, сделает».

- «Навык – способность выполнять определенную физическую или умственную задачу».

Авторы сделали вывод о том, что такие компетенции, как знания, умения и навыки (поверхностные компетенции) можно относительно просто развить. В то время как глубинные компетенции – мотивы и свойства, лежащие в основе личности, оценить и развить значительно труднее. Поэтому рентабельнее и эффективнее отбирать перспективных сотрудников по наличию этих характеристик. Необходимо обращать особое внимание на глубинные личностные характеристики и такие деловые качества, в основе которых лежат доминирующие мотивы, особенности «Я – концепции».

Учеными обобщён опыт 286 исследований, проведенных в разных типах организаций и на этой основе составлен словарь, включающий 21 компетенцию, которые были структурированы в шесть кластеров [12, с. 3-10]:

1. Достижение и действие.
2. Помощь и обслуживание других.
3. Воздействие и оказание влияния.
4. Менеджерские компетентности.
5. Когнитивные компетентности.
6. Личная эффективность.

Кластеры компетенций – это «модели компетенций, организованные в группы на основе базового намерения (интенции). Внутри каждого кластера выделены и отграничены отдельные компетенции. Например, «компетенции профессиональной экспертизы» отнесены к кластеру когнитивных технологий (компетентностей)».

Измерение компетенций производится на основе специально устанавливаемых поведенческих индикаторов – набора действий, которые ожидают увидеть от успешного исполнителя, обладающего данными компетенциями. Эти поведенческие индикаторы включаются в модель компетенций.

Исходя из вышесказанного, можно прийти к заключению, что компании

вправе выбирать базовое определение компетенций, опираясь на потребности бизнеса. Это важный фундаментальный шаг в работе с компетенциями, потому что от того, какое определение выберет руководитель, зависят принципы и концепция, по которым будет разрабатываться модель компетенций для компании.

1.2 Технология построения модели компетенций

Метод оценки по компетенциям имеет два направления, которые обладают едиными методологическими корнями и схожей терминологией, но различаются ключевыми задачами: метод оценки по компетенциям, применяемый в образовании, для формирования и соблюдения стандартов обучения (например, федеральных образовательных стандартов); метод оценки по компетенциям в общем и кадровом менеджменте, позволяющий управлять эффективностью исполнения и обеспечивать интеграцию организационных и личностных компетенций.

По мнению Гаджиева А.Г., необходимость внедрения компетентностного подхода связана с повышением результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих. В современной России продолжаются реформы государственного управления, заявленные в Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015-2018 годы)» [57]. Целью реформирования являются рост эффективности государственного управления, развитие гражданского общества и инновационной экономики. Задачи обеспечения конкурентоспособности страны на мировых рынках и предоставления качественных государственных услуг внутри страны, являющиеся сегодня ключевыми для российской государственной службы, приводят к необходимости смены моделей государственного управления: от бюрократической (патерналистской) к менеджеральной (сервисной). Достижение эффективности деятельности и адаптации к внешней среде

требуют иных компетенций от сотрудников, чем бюрократическая модель с патерналистским уклоном.

Реформирование государственной службы актуализирует задачу управления эффективностью деятельности государственных служащих. Это возможно осуществить посредством освоения и адаптации концептуальных основ компетентностного подхода к условиям государственной службы. В официальных документах и программах национальных проектов, например, в Стратегии долгосрочного социально-экономического развития страны до 2020 г. [33], указывается на важность продолжения реформ системы государственного управления с учетом идеологии нового государственного менеджмента. Каноническая бюрократическая (веберовская) модель на практике порождает сильные организационные патологии, такие как неповоротливость, разрастание госаппарата, игнорирование интересов населения в пользу соблюдения многоступенчатых процедур вместо увеличения полезности государственных услуг. Как отклик на данные неблагоприятные явления в 1970-е гг. был предложен новый подход к государственному управлению – управленческий (менеджеральный), получивший название нового государственного менеджмента, базовыми ценностями которого выступают клиенториентированность, эффективность, экономичность и результативность. Основой менеджеральной модели выступает модель компетенций персонала.

Модели компетенций разрабатываются на разных уровнях. Это означает, что существует как минимум два уровня моделей компетенций: корпоративная модель и индивидуальная модель компетенций. Корпоративная модель компетенций разрабатывается как стандарт компании, состоящий из нескольких кластеров компетенций. Индивидуальная модель компетенций – это, по сути, профиль компетенций сотрудника, который состоит из набора ключевых компетенций, которыми должен обладать эффективный сотрудник [18, с. 3-9].

Технология создания компетенций включает в себя несколько этапов.

Во-первых, определяются миссия, цели и задачи бизнеса. Под миссией понимаются социально-направленные задачи компании, а под целями – эгоистические задачи бизнеса. Получается, что миссия компании направлена вовне, для удовлетворения потребностей общества, а цели бизнеса направлены на единственную потребность компании – извлечение прибыли.

К разработке модели компетенций это имеет прямое отношение, потому что только точно понимая, куда нужно идти компании и какие у нее супер-задачи, можно разработать «работающую» модель компетенций. К сожалению, часто в компаниях об этих задачах знает только высшее руководство компании. Также часто в других компаниях сами руководители не знают, куда идет их компания, или думают, что знают, но им сверху не видно истинное направление гиганта, которым они руководят. Когда консультанту или менеджеру по персоналу дают задачу разработать компетенции, чтобы отрегулировать управление компанией и синхронизировать управление персоналом с управлением бизнеса, получается, что разработанная модель корпоративных компетенций создается и существует сама по себе, а бизнес идет дальше сам по себе [20, с. 13].

Таким образом, ключевой идеей первого шага в разработке модели корпоративных компетенций является опора на выбор нужных кластеров компетенций для реализации миссии и целей бизнеса.

Второй этап: выделение ключевых задач деятельности персонала компании, вытекающих из стратегии ее развития. Здесь важно понять, каким должно быть поведение сотрудников в организации, определить, что может дать конкретный работник остальным членам команды и организации в целом в рамках тех обязанностей, которыми он будет наделен или уже их выполняет. На этом этапе необходимо подключение сотрудников к разработке своих компетенций.

Третий этап: определение уже непосредственно поведенческих реакций, которые должны появляться у сотрудников в ходе решения рабочих задач. Для этого детально изучают и анализируют деятельность лучших сотрудников,

методом критических инцидентов определяют эффективность и неэффективность их поведения, проводят опросы сотрудников тех уровней, для которых создается модель. Могут быть проведены исследования ожиданий от компании внешних клиентов. Для того, чтобы уменьшить субъективизм проводимых опросов, необходимо использовать комплекс определенных методик.

Четвертый этап: выделение из общей массы характеристик и группировка выявленных индикаторов поведения в общие категории – кластеры. Это достаточно сложная работа, т.к. предполагает многократное сопоставление элементов модели друг с другом, выделение общих и частных признаков. Также не обойтись без интерпретаций, а здесь могут проявиться неоднозначность и субъективизм. Нейтрализовать субъективность можно с помощью работы проектных групп.

Пятый этап: создание шкалы оценки в каждом уровне компетенций, чтобы описать недопустимый (неприемлемое для организации поведение сотрудника), допустимый (минимальные требования, чтобы выполнять работу хорошо) и выдающийся (лучшее поведение) уровни поведения сотрудников на рабочем месте.

Модель компетенций может создаваться двумя способами.

Первый способ – приспособить уже готовые модели к конкретной фирме. Такие типовые модели создаются в результате исследований управленческого опыта лидирующих компаний, как правило, зарубежных.

Второй способ – создание модели компетенций с нуля. При этом можно прибегнуть к помощи внешних консультантов или разработать компетенции самостоятельно. Выбор способа будет зависеть от нескольких факторов: какими денежными, временными ресурсами располагает организация, насколько хорошо она представляет процесс этой работы и насколько подробно компания хочет разобраться в компетенциях, чтобы они стали работающим инструментом и оправдали все затраты. Результатом усилий по сбору данных, анализу и моделированию компетенций должна стать модель

компетенций сотрудников конкретной организации, вокруг которой строится система управления персоналом компании.

Компетенции, которые имеют понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность их диагностики, можно охарактеризовать через уровни их выраженности.

Первый уровень – уровень понимания – работник понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается.

Второй уровень – базовый уровень – компетенция развита нормально, работник проявляет необходимые для работы качества.

Третий уровень – сильный уровень (дополняет базовый уровень) – компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении сложных задач.

Четвертый уровень – лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни) – работник задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию, работник помогает другим проявлять необходимые навыки.

При разработке модели компетенций как инструмента оценки нужно соблюдать следующие принципы:

- Компетенции необходимо рассматривать только как совокупность знаний и навыков, обеспечивающих успешность профессиональной деятельности. Недопустимо использовать в качестве компетенций личностные качества и характеристики, которые изменить невозможно.
- Структура модели компетенций должна учитывать структуру любой профессиональной деятельности в рамках компании. Для этого модель компетенций должна быть разработана в соответствии с этапами и характеристиками деятельности как таковой, независимо от ее содержательных компонентов.
- Профессиональная специфика компании в таком случае должна быть учтена при разработке поведенческих индикаторов уровней

компетенций, т.е. конкретных поведенческих проявлений компетенций применительно к конкретным должностям.

Таким образом, правильно разработанная модель компетенций и профилирование должностей – это надежная основа для эффективного построения всех систем управления персоналом компании с целью максимально полного и эффективного использования профессионального потенциала ее работников.

1.3 Оценка персонала на основе модели компетенций

Методы оценки и ранжирования должностей традиционно делятся на качественные и количественные. Используя качественные методы ранжирования должностей, можно определить относительную ценность должностей в целом, при использовании количественных методов ранжирования должностей оценка проводится по отдельным факторам. Результатом оценки является сумма очков, что позволяет определить относительную ценность должности.

Оценка должностей на основе модели компетенций – это фактически профилирование должности, выраженное в суммарном цифровом значении. Профиль компетенций должности – это готовый инструмент для оценки того, насколько уровень компетенций работников соответствует требуемому уровню компетенций должности (пример представлен на рис. 1.1) [21, с. 66].

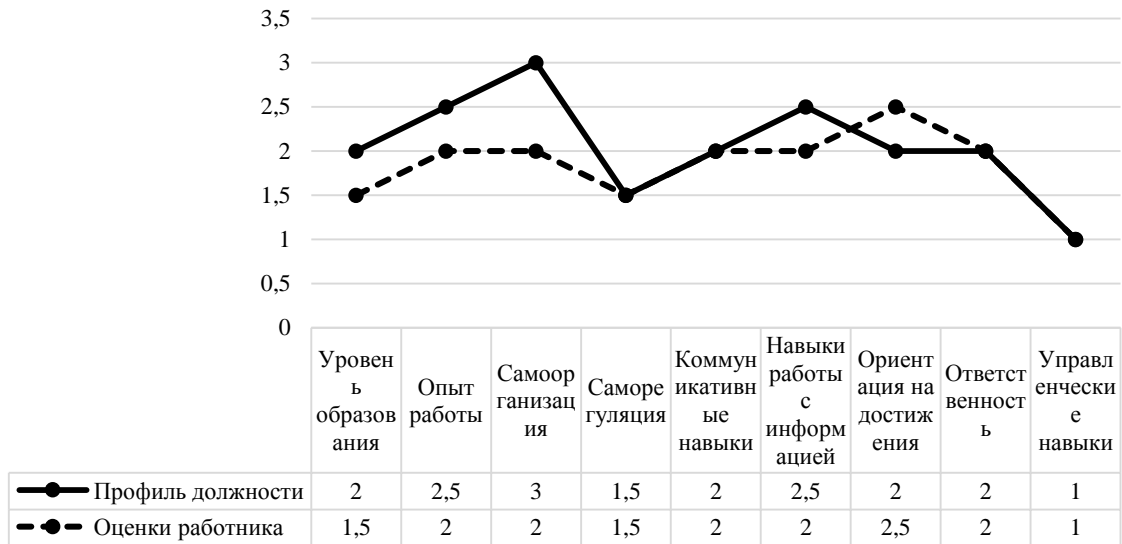


Рис. 1.1. Пример сравнения профилей компетенций сотрудника и должности

Метод оценки по компетенциям обычно используется для решения следующих задач:

1. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню. Необходимость в оценке персонала возникает в основном на этапе стабильного роста и развития организации. К этому времени в компании уже наработан положительный и негативный опыт работы, разработаны и действуют определенные корпоративные стандарты, в том числе по управлению персоналом. И если в организации внедрена модель компетенций, то компетенции, конечно, станут неотъемлемым компонентом оценки персонала. Система оценки по компетенциям позволяет адекватно оценить не только результаты деятельности (что именно достигнуто и правильно ли были достигнуты поставленные цели), но и дает возможность задать сотруднику правильное направление развития.

2. Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого «резервиста». Метод оценки по компетенциям позволяет определить, какую подготовку должен пройти менеджер, претендующий на карьерный рост, чтобы структура его знаний и умений соответствовала его следующему карьерному шагу. Для этого в компании должны быть сформированы общая корпоративная система

обучения и развития сотрудников, находящихся в резерве, которая включает мероприятия по развитию профессиональных и личностных качеств.

3. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), могут выступать в качестве тренеров и наставников. Компетенции служат критерием выбора чему и как обучать. Причем практика показывает, что воздействовать на профессиональные знания, опыт (т.е. компетентность) легче и проще, чем на компетенции. Достаточно отправить сотрудника на курсы переподготовки, повышения квалификации, где он сможет приобрести опыт и повысить свои профессиональные знания. Несмотря на сложность изменения внутренних установок поведения человека, воздействия на его мотивы, специалисты предлагают обучать персонал именно компетенциям.

4. Отбор и наем персонала, проведение оценочных интервью при отборе кандидатов. Метод отбора по компетенциям чаще всего используется в компаниях с низкой эффективностью работы, текучестью персонала, низким процентом удержания сотрудников. Во время подбора персонала модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства, затраченные на процесс поиска. Поиск и подбор становятся более конкретными и результативными, т.к. компания четко представляет, кого она ищет. Кроме набора новых сотрудников по формальным критериям (образование, знания, опыт работы) появляется возможность отбора претендентов по корпоративным критериям организации, отдела. В этом случае соответствие кандидата корпоративным и специальным компетенциям является важным условием успешности по сравнению с другими соискателями на должность.

5. Мотивация персонала как процесс побуждения сотрудника к деятельности для достижения своих целей и целей компании. Если в требованиях компании заложена модель компетенций, то необходимо определить связь между компетенциями и принципами вознаграждения, т.е.

компетенции требуют определенного поведения на рабочем месте, а вознаграждение мотивирует это поведение. Формирование модели компетенций необходимо и для корректировки компенсационной политики компании в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия. Зависимость между результатами оценки и изменением компенсационного пакета существует в компаниях, где есть проблемы с привлечением квалифицированных кадров и существует необходимость обосновать компенсацию труда квалифицированных сотрудников.

Существуют определенные преимущества оценки персонала на основе модели компетенций. Для организации эти преимущества следующие [22]:

1. Разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективная работа» и что означает «командная работа».

2. Согласованность при оценке работника: все эксперты одинаково понимают, что такое «ценные качества» работника, и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.

3. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.

4. Появляются основания для формирования кадрового резерва и планирования карьеры сотрудников.

5. Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

Для сотрудников преимущества оценки по компетенциям это [19, с. 74]:

1. Лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляют.

2. Возможность получения обратной связи о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Существуют и недостатки метода оценки персонала на основе модели

компетенций, которые сводятся к следующему [29, с. 993-1000]:

1. Достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий подготовку списка компетенций, формирование группы экспертов и их обучение.

2. Детальная оценка каждого критерия, уровня его выраженности – процесс достаточно трудоемкий и поэтому дорогой.

3. В формировании компетенций возможны ошибки, связанные с разработкой:

– пересекающихся компетенций. Похожие индикаторы используются для определения двух или трех разных компетенций – это приводит к путанице при проведении оценочных мероприятий и снижает достоверность самой оценки. Для предотвращения подобной ошибки необходимо найти пару сотрудников таких, чтобы один из них хорошо владел обеими этими компетенциями, а другой не владел бы одной из них. Если такие сотрудники найдены, можно сделать вывод, что компетенции не пересекаются;

– сложных компетенций. «Слишком громоздкие и сложно сформулированные компетенции значительно усложняют работу»;

– противоречивых компетенций. «Компетенции могут содержать утверждения, означающие противоположные вещи – например, несколько противоречивых, т.е. исключаящих друг друга индикаторов поведения. Чтобы проверить, противоречива ли компетенция, необходимо подобрать сотрудника, который владел бы одной составляющей компетенции и не обладал бы второй. Если существует хотя бы один такой человек, то компетенция противоречива, и она внесет путаницу в оценку персонала»;

– компетенций, содержащих в описании не индикаторы поведения, а желаемый результат. Индикатор не должен указывать на результат деятельности, так как результат есть следствие хорошего владения компетенцией, а не определение самой компетенции;

– плохо проработанных компетенций. Компетенции описаны не детально, поэтому и типы поведения будут охарактеризованы недостаточно

подробно;

– компетенций, неправильно определяющих стандарты. Например, «компетенция «принятие решений» (руководитель может уметь принимать решения, но будут ли они правильными?). Ошибка при определении стандартов заключается в том, что компетенции не подразделяются на уровни: квалифицированные и неквалифицированные исполнители в этом случае получают одинаковую оценку»;

– модели компетенций, заимствованной у другой компании. В этом случае она не будет актуальна для сотрудников – они не увидят ценности компетенций в своей повседневной работе;

– неверно определенных компетенций. Сотрудники могут обнаружить противоречие между повседневной работой и компетенциями, что приведет к игнорированию модели компетенций;

– неудачно внедренных компетенций. Сотрудники не понимают, зачем нужны компетенции, руководство не считает их важными, а их применение в ходе оценочных мероприятий остается пустой формальностью. Скорее всего, причина неудачи в том, что сотрудников мало привлекали к обсуждению еще на этапе разработки модели компетенций;

– несвоевременно внедренных компетенций. Когда в компании происходит много значительных изменений (внедряются новые продукты, методы работы), которые затрагивают интересы большинства сотрудников, то компетенции рассматриваются как менее важный проект;

– неверно использованных компетенций. Индикаторы поведения не должны использоваться в качестве жесткого критерия оценки сотрудника. Важно помнить, что компетенции – это только инструмент для оценки персонала, и его использование не исключает применения других оценок в ходе аттестационных мероприятий. Следует избегать подмены поведенческих индикаторов, определенных компанией, личной интерпретацией их руководителем или менеджером по персоналу, входящими в оценочную комиссию.

Существуют определенные критерии эффективно работающей модели компетенций, сформулированные Марком Паркинсоном. Компетенции должны быть [34, с. 177-180]:

1) Исчерпывающими. Перечень компетенций должен полностью перекрывать все важные функции рабочей деятельности. Это легко достигается с помощью 10-12 компетенций.

2) Дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности. Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу или людей.

3) Сфокусированными. Каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с помощью нее охватить слишком многое, как иногда говорят, «раздувать» ее. Например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной.

4) Доступными. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально. Не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован всеми менеджерами.

5) Конгруэнтными. Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами.

6) Современными. Система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации. Как и любая методика анализа работы, она потребует вклада тех, кто обладает стратегическим видением.

Метод оценки по компетенциям как инструмент управления персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Универсальность модели заключается в том, что [54, с. 1-8]:

1. Модель позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Эта связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании.

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

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

4. Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом:

– облегчается процедура найма персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;

– сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;

– повышается эффективность обучения и развития сотрудников, т.к. программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;

– руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;

– обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

Таким образом, метод оценки по компетенциям выступает сегодня основной управления персоналом в организации. Несмотря на длительность и трудоемкость как подготовительного процесса, так и самого процесса оценки, компетентностный метод оценки способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней, гарантирует согласованность при оценке работника, способствует формированию кадрового резерва и планированию карьеры сотрудников, дает

основание для разработки стандартов качества выполняемых работ.

Оценка по компетенциям позволяет сотруднику понять, какие качества ему необходимы и какие требования к нему предъявляют, он получает обратную связь о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Формирование модели компетенций определяется потребностями бизнеса, служит для того, чтобы синхронизировать управление персоналом с целями компании, разрабатывается на основе вида деятельности компании и проходит в заданных спецификой бизнеса рамках.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ СТАРОБЕЗГИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «НОВООСКОЛЬСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика Администрации Старобезгинского сельского поселения

Полное наименование: Администрация Старобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

Тип организации: орган местного самоуправления.

Уровень организации: муниципальный уровень.

Уполномоченный орган: Администрация муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

ОГРН / ИНН: 1043102000765 / 3114007703.

Глава сельского поселения – Литвиненко Светлана Ивановна.

Контактный телефон: 8 (47233) 5-91-85 (факс), 5-92-24.

Старобезгинское сельское поселение приобрело данный статус 1 января 2006 года и действует на основании Устава (Приложение 1). Имеет площадь 1035,7 га, в том числе сельхозугодий 764 га (пашни 348 га, сенокосов 64 га, пастбищ 346 га), зеленых насаждений 52 га, наличие водных ресурсов 12 га. Численность населения – 843 человека, из них детей – 131, студентов – 37, работающего населения – 414 человек, пенсионеров и инвалидов – 261 человек. На территории расположено 350 домовладений, из них жилых – 329.

В состав сельского поселения входят село Старая Безгинка, хутор Калиновка, хутор Попасный, хутор Развильный. Все населенные пункты телефонизированы и газифицированы. Протяженность дорог 28 километров. Все дороги с твердым покрытием. Протяженность водопроводных сетей 12,8 километров. Имеется постоянное автобусное сообщение.

Органами управления муниципального образования является земское собрание и администрация поселения. Глава муниципального образования избран на муниципальных выборах и возглавляет администрацию.

Представительный орган, избранный на муниципальных выборах, состоит из 7 депутатов.

Контрольный орган сформирован представительным органом.

Центр поселения – село Старая Безгинка.

Вопросы местного самоуправления решаются с участием населения села.

На территории сельского поселения расположены: МКОУ «Старобезгинская СОШ», МКУ «Старобезгинский сельский дом культуры», Старобезгинская модельная публичная библиотека, МДОУ «Детский сад село Старая Безгинка», ОГБУЗ «Новооскольская ЦРБ» терапевтическое отделение №2 село Старая Безгинка, ОГБУЗ «Новооскольская ЦРБ» отделение врача общей практики, отделение почтовой связи, филиал сбербанка, три торговые точки, Администрации Старобезгинского сельского поселения, действующий храм.

Развиваются фермерские хозяйства: ИП КФХ Спесивцев А.М. имеет 116 га земли, на которой выращивает зерновые культуры. Население имеет возможность приобрести семена пшеницы, ячменя, подсолнечника. В 2012 году личное подсобное хозяйство Лемешко М.И. получило статус крестьянско-фермерского хозяйства. В настоящее время в хозяйстве имеется 25 коров. Так же крестьянско-фермерское хозяйство Лемешко М.И. в 2012 году получило грант 1500000 рублей на развитие, с использованием которых был приобретен автомобиль ГАЗель для сбора молока, охладитель молока емкостью 2 тонны, навозоуборочный транспортер ТСН-3 Б.

На территории сельского поселения работают 3 семейные фермы, 269 домовладений ведут личное подсобное хозяйство.

Созданы условия для массового отдыха жителей поселения. В ноябре 2008 года был открыт парк отдыха, который получил название «Бондарев –

парк», названный в честь его основателя помещика Бондарева. В парке проводятся культурно-массовые мероприятия, посвященные праздникам «День победы», «День независимости России», «День военно-морского флота» и другие.

Администрация Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района осуществляет свою деятельность по решению вопросов местного значения в пределах полномочий, отнесенных к ее компетенции федеральными законами, законами Российской Федерации, Уставом, решениями городской Думы. Структуру администрации утверждает Муниципальный совет по представлению главы администрации поселения.

Структура администрации поселения утверждена решением Муниципального совета Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района от 22.01.2008 № 5 «Об утверждении структуры администрации Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района».

Структура администрации поселения обеспечивает решение вопросов местного значения в объеме, принятом Уставом, исполнение принятых муниципальных бюджетных обязательств и переданных отдельных государственных полномочий. Структуру органа администрации поселения, порядок его создания и деятельности, полномочия органа администрации определяют положения, утверждаемые главой администрации.

Организационная структура Администрации Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района является линейно-функциональной. Возглавляет Администрацию глава.

Схема организационной структуры Администрации Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района представлена в приложении 2. Ниже представлены задачи, возлагаемые на отдельные структурные элементы.

Организационная структура Администрации Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района

Наименование структурных подразделений	Количество
Отдел экономического анализа и прогнозирования	1
Отдел учета и отчетности	1
Отдел сельского хозяйства и природопользования	1
Отдел по регулированию трудовых отношений и охране труда	1
Правовой отдел	1
Отдел информационного обеспечения и делопроизводства	1
Административно-хозяйственный отдел	1
Отдел по социальной работе с населением	1
МКУ «Старобезгинский сельский дом культуры»	1
Старобезгинская модельная публичная библиотека	1

Глава администрации сельского поселения исполняет полномочия в сфере осуществления исполнительно-распорядительной деятельности, в сфере взаимодействия с земским собранием, некоторые государственные полномочия.

Заместитель Главы администрации сельского поселения по экономическому развитию непосредственно координирует и контролирует деятельность отдела экономического анализа и прогнозирования, отдела сельского хозяйства и природопользования, отдела по регулированию трудовых отношений и охране труда.

Функциями отдела экономического анализа и прогнозирования являются определение основных направлений экономического развития района, участие в реализации экономической, бюджетной и налоговой политики.

Отдел учета и отчетности организует работы по ведению делопроизводства, по рассмотрению заявлений и обращений граждан, по исполнению документов федеральных и республиканских органов власти, по представлению к награждению, обеспечивает деятельность земского собрания.

Отдел сельского хозяйства и природопользования занимается вопросами содействия развитию сельскохозяйственного производства в сельскохозяйственных организациях, развития сельских территорий, развитию малого предпринимательства в агропромышленном комплексе поселения, созданием крестьянских (фермерских) хозяйств, ведением гражданами личных подсобных хозяйств, индивидуального и коллективного садоводства и огородничества, созданием условий для повышения уровня жизни сельского населения

В компетентность отдела по регулированию трудовых отношений и охране труда входит оказание консультативно-методической помощи по вопросам охраны труда, разъяснению положений действующего трудового законодательства; обеспечение защиты трудовых прав работающих; осуществление приема граждан по вопросам регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Правовой отдел занимается защитой прав и законных интересов, укреплением законности в деятельности администрации.

Отдел информационного обеспечения и делопроизводства отвечает за разработку и осуществление единой политики в области информационного обеспечения структурных подразделений Администрации.

Административно-хозяйственный отдел ведет хозяйственное обслуживание администрации поселения; разрабатывает планы текущих и капитальных ремонтов основных фондов; контролирует качество выполнения ремонтных работ и рациональное расходование материалов и средств, выделяемых для хозяйственных целей.

Заместитель Главы администрации сельского поселения по социальной политике отвечает за организацию работы и решение вопросов в области образования, здравоохранения, культуры и спорта, социальной защиты населения. В ведении заместителя находятся школа, дом культуры, медицинские учреждения, места общественного отдыха.

Помощник Главы администрации сельского поселения по ГС и ЧС отвечает за обеспечение взаимодействия администрации с силовыми структурами, реализация единой государственной политики в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах.

Органы местного самоуправления поселения не входят в систему органов государственной власти. Осуществление исполнительно-распорядительных и контрольных полномочий органами государственной власти Российской Федерации, Белгородской области в отношении поселения и органов местного самоуправления допускается только в случаях и порядке, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними законами Белгородской области. Органы местного самоуправления поселения вправе осуществлять отдельные государственные полномочия в порядке и на условиях, определяемых федеральным законодательством и законами Белгородской области, с одновременной передачей им материальных ресурсов и финансовых средств. Органы государственной власти осуществляют контроль за осуществлением органами местного самоуправления поселения отдельных государственных полномочий, а также за использованием предоставленных на эти цели материальных ресурсов и финансовых средств.

Органы местного самоуправления поселения участвуют в учреждении и работе Совета муниципальных образований Белгородской области в порядке, определенном Уставом Совета муниципальных образований Белгородской области и решениями Совета депутатов поселения. Органы местного самоуправления поселения могут создавать межмуниципальные объединения с органами местного самоуправления иных муниципальных образований (поселений, муниципальных районов, городских округов), а также заключать с ними договоры и соглашения. Совет депутатов поселения может принимать

решения об учреждении для совместного решения вопросов местного значения межмуниципальных хозяйственных обществ в форме закрытых акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью. Межмуниципальные хозяйственные общества осуществляют свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами. Государственная регистрация межмуниципальных хозяйственных обществ осуществляется в соответствии с федеральным законодательством. Органы местного самоуправления могут выступить соучредителями межмуниципального печатного средства массовой информации.

Основу финансовых ресурсов местного самоуправления составляет местный бюджет. Бюджет включает в себя доходы и расходы по статьям единой бюджетной классификации.

Администрация Старобезгинского сельского поселения является бюджетным учреждением и финансируется областным и местным бюджетом, самостоятельно осуществляет контроль и исполнение бюджетных средств. В таблице 2.2 представлены показатели финансово-хозяйственной деятельности администрации за 2013-2015 гг.

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

Администрация Старобезгинского сельского поселения

Показатель	Год			Отклонение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 к 2013	2015 к 2014
Утверждено бюджетных ассигнований на год на финансовое и материально-техническое обеспечение деятельности, тыс. руб.	4237,3 5	3435,2 5	4368,6 5	-18,9%	27,2%
Профинансировано, тыс. руб.	3967,6	3344,3	4135,3	-15,7%	23,7%
Исполнено, тыс. руб.	3967,6	3344,3	4135,3	-15,7%	23,7%
Среднесписочная численность работающих, чел.	20	29	33	45,0%	13,8%
Фонд начисленной заработной платы, тыс. руб.	2692,8	4014,8	4615,3	49,1%	15%
Средняя заработная плата, тыс. руб.	11,2	11,5	11,7	2,8%	1%

По данным таблицы 2.2 можно сделать следующие выводы. В 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдается снижение утвержденных бюджетных ассигнований на финансовое и материально-техническое обеспечение деятельности администрации Старобезгинского сельского поселения на 18,9%, а в 2015 году – увеличение на 27,2% по сравнению с 2014 годом.

Финансирование утвержденных бюджетных ассигнований за исследуемый период было неполным и составило в 2013 году 93,6%, в 2014 г. – 97,4%, в 2015 г. – 94,7%. Следовательно, в 2014 году финансирование администрации было наиболее стабильным. Однако при этом в 2014 году утвержденные бюджетные ассигнования были значительно ниже, чем в 2013 и 2015 гг.

Деятельность администрации Старобезгинского сельского поселения постоянно расширяется, что требует перемен и в штате сотрудников, иногда требуется расширение либо сокращение штата. За три года в администрации штат сотрудников увеличился с 20 человек до 33, т.е. на 65%.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности администрации Старобезгинского сельского поселения необходимо изучить статьи расходов на финансовое и материально-техническое обеспечение деятельности администрации. Рассмотрим таблицу 2.3.

Таблица 2.3

Расходы на финансовое и материально-техническое обеспечение деятельности Администрации Старобезгинского сельского поселения

Наименование статьи	Год			Отклонение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 к 2013	2015 к 2014
1	2	3	4	5	6
Оплата труда и начисление на оплату труда	2692,8	4014,75	4615,29	49,1%	15,0%
В том числе:					
Заработная плата	1988,30	2966,19	3408,66	49,2%	14,9%
Прочие выплаты	8,6	10,4	13,6	20,9%	30,8%
Начисления на оплату труда	695,90	1038,16	1193,03	49,2%	14,9%

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
Приобретение услуг	265,1	267,1	276,3	0,8%	3,4%
В том числе:					
Услуги связи	35,7	36	38,7	0,8%	7,5%
Транспортные услуги	84	85	88,8	1,2%	4,5%
Коммунальные услуги	6,8	7,1	8	4,4%	12,7%
Прочие услуги	138,6	139	140,8	0,3%	1,3%
Прочие расходы	146,1	157,6	162,6	7,9%	3,2%
Увеличение стоимости основных средств	57,3	58,8	59	2,6%	0,3%
Увеличение стоимости материальных активов	57,4	59,6	59,8	3,8%	0,3%
Итого расходов	3218,7	4557,85	5172,99	41,6%	13,5%

По данным таблицы 2.3 видно, что расходы на оплату труда работников администрации составляют большую часть от общей суммы расходов, например, в 2015 году – 89,2%.

В соответствии со ст. 135 Трудового кодекса РФ, ст. 53 Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» оплата труда муниципального служащего Старобезгинского сельского поселения производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы, оклада за классный чин муниципальной службы, ежемесячных надбавок к должностному окладу за особые условия муниципальной службы, выслугу лет, за допуск к государственной тайне на постоянной основе, премии за выполнение особо важных и сложных заданий, ежемесячного денежного поощрения, единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи. Премии за выполнение особо важных и сложных заданий муниципальному служащему выплачивается в соответствии с порядком и условиями выплаты, которые определяются Главой Администрации Старобезгинского сельского поселения с учетом обеспечения ее задач и функций и личного вклада

муниципального служащего – в размере двух должностных окладов. Ежемесячное денежное поощрение является составной частью денежного содержания муниципальных служащих и подлежит выплате при условии качественного, своевременного и добросовестного осуществления им профессиональной служебной деятельности в целях материального стимулирования, повышения эффективности и качества её результатов. Правила установления муниципальным служащим администрации района определяет Порядок оценки деятельности муниципальных служащих Новооскольского района для выплаты ежемесячного денежного поощрения, основанной на достижении показателей результативности профессиональной служебной деятельности, утвержденный решением Муниципального совета Новооскольского района от 04 декабря 2015 года № 310 (приложение 3).

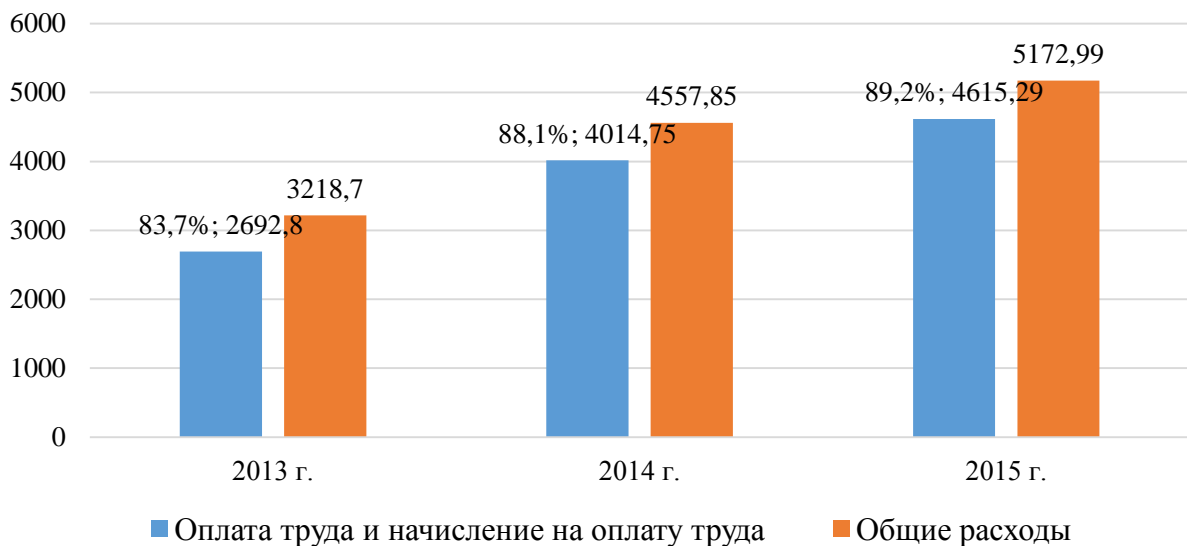


Рис. 2.2. Соотношение общих расходов и расходов на оплату труда в Администрации Старобезгинского сельского поселения

В 2014 году фонд оплаты труда увеличился на 49,1% по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году рост фонда оплаты труда составил 15%. Рост расходов по оплате труда связан с увеличением штата сотрудников и увеличением заработной платы работникам Администрации.

Вторая по объему статья расходов – на приобретение услуг. В связи с увеличением тарифов на предоставляемые услуги, здесь так же произошел

рост. В 2014 году расходы на приобретение услуг составили 276,3 тыс. руб., что на 0,8% больше, чем в 2013 году, а в 2015 году они выросли еще на 3,4%.

Доходы бюджета поселения формируются за счет собственных доходов и отчислений от федеральных и региональных налогов и сборов, других доходов поступающих в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством Белгородской области, решение Совета депутатов в распоряжение органов местного самоуправления поселения. В доход бюджета поселения зачисляются:

- местные налоги и сборы;
- отчисления от федеральных и региональных налогов и сборов в соответствии с нормативами, установленными федеральными законами и законами Белгородской области;
- субвенции, представляемые для обеспечения осуществления органами местного самоуправления отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами Белгородской области;
- доходы в виде безвозмездных перечислений из бюджетов других уровней, включая дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности поселения, представляемые в соответствии с федеральным законодательством и законодательством Белгородской области;
- иные средства финансовой помощи из бюджетов других уровней для долевого финансирования инвестиционных программ и проектов развития общественной инфраструктуры поселения;
- часть прибыли муниципальных предприятий, остающейся после уплаты налогов и сборов и осуществления иных обязательных платежей, в размерах, устанавливаемых нормативным правовым актом Совета депутатов поселения, и часть доходов от оказания органами местного самоуправления и муниципальными учреждениями платных услуг, остающаяся после уплаты налогов и сборов;
- штрафы, установление которых в соответствии с федеральным законом отнесено к компетенции органов местного самоуправления;

- доходы от имущества, находящегося в муниципальной собственности;
- доходы от платных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, находящимися в ведении органов местного самоуправления;
- средства самообложения граждан;
- добровольные пожертвования;
- иные источники доходов в соответствии с федеральными законами, законами Белгородской области и решениями органов местного самоуправления, устанавливаемые Советом депутатов поселения.

Расходы бюджета поселения осуществляются в формах, предусмотренных Бюджетным кодексом Российской Федерации. Администрация поселения ведет реестр расходных обязательств поселения в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса Российской Федерации в порядке, установленном администрацией поселения. Решением Совета депутатов определяются размеры и условия оплаты труда депутатов, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, главы поселения, муниципальных служащих, работников муниципальных предприятий и учреждений, устанавливаются муниципальные минимальные социальные стандарты и другие нормативы расходов местного бюджета на решение вопросов местного значения. Расходование средств бюджета поселения осуществляется по направлениям согласно бюджетной классификации и в пределах, установленных решением Совета депутатов о бюджете поселения на очередной финансовый год. Порядок осуществления расходов местного бюджета на осуществление отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Белгородской области, устанавливается соответственно федеральными органами государственной власти и органами государственной власти Белгородской области. В случаях и порядке, предусмотренных указанными законами и принятыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Белгородской области, осуществление расходов местного бюджета на осуществление

органами местного самоуправления отдельных государственных полномочий, переданных им федеральными законами и законами Белгородской области, может регулироваться нормативными правовыми актами органов местного самоуправления поселения.

Вывод. Старобезгинское сельское поселение приобрело данный статус 1 января 2006 года и действует на основании Устава. Является представительным органом, избранным на муниципальных выборах, состоит из 7 депутатов. Имеет линейно-функциональную структуру. Основу финансовых ресурсов местного самоуправления составляет местный бюджет. Бюджет включает в себя доходы и расходы по статьям единой бюджетной классификации. Объем расходуемых средств ежегодно увеличивается.

2.2 Анализ кадрового состава и кадровой политики в Администрации Старобезгинского сельского поселения

Управление персоналом в Администрации Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района возложено на отдел по регулированию трудовых отношений и охране труда, который подчиняется заместителю главы администрации по экономическим вопросам.

На рис. 3 приведена структурная схема отдела по регулированию трудовых отношений и охране труда. Структура отдела также, как и в целом администрации, имеет линейно-функциональный вид.

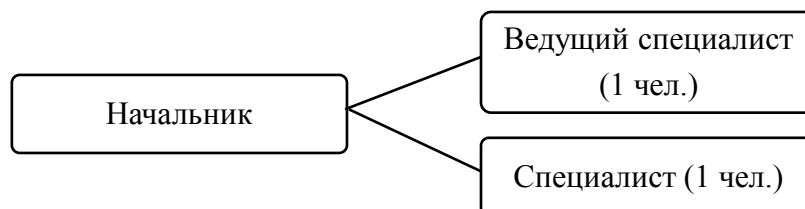


Рис. 2.3. Структура отдела по регулированию трудовых отношений и охране труда

В функции начальника отдела входит (приложение 4):

- руководство отделом по регулированию трудовых отношений и охране труда;
- обеспечение гласности в работе администрации;
- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- создание резерва кадров на замещение должностей в органах местного самоуправления Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;
- учет кадров;
- обеспечение проведения мероприятий по кадровой политике, направленных на противодействие коррупции в органах местного самоуправления сельского поселения;
- подготовка аналитических материалов для главы администрации сельского поселения.

Для выполнения возложенных на него функций начальник отдела по регулированию трудовых отношений и охране труда аппарата главы администрации сельского поселения обязан:

1. Организовать работу по выполнению Программы развития кадрового потенциала сельского поселения.
2. Возглавлять работу по вопросам подбора, расстановки, подготовки и воспитания муниципальных служащих. Формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.
3. Осуществлять планомерную работу по созданию резерва кадров на замещение должностей органа местного самоуправления Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района.
4. Координировать деятельность местных органов исполнительной власти в процессе реализации принятых решений в области кадровой политики.

5. Вносить в соответствующие органы предложения по формированию конкурсных комиссий по проведению аттестации и квалификационных экзаменов.

6. Организовывать проведение аттестации муниципальных служащих района, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации аттестационных комиссий.

7. Организовывать своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, хранение и заполнение трудовых книжек, ведения установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления муниципальных служащих к поощрениям и награждениям.

8. Проводить работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных систем, созданию банка данных о муниципальных служащих, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям.

9. Вести учет предоставления отпусков работникам, осуществлять контроль за оставлением и соблюдением графиков отпусков муниципальных служащих, вспомогательного и обслуживающего персонала.

10. Участвовать в выполнении оперативных распоряжений главы администрации района по вопросам совершенствования муниципальной службы и кадровой работы.

11. Изучать формы и методы работы с кадрами администраций городского и сельских поселений, управлений и отделов администрации района, обобщать и распространять передовым опытом.

12. Обеспечивать нормативно-правовое регулирование антикоррупционной деятельности в администрации сельского поселения.

13. Обеспечивать проведение мероприятий по кадровой политике, направленных на противодействие коррупции в органах местного самоуправления сельского поселения.

14. Руководить работой специалистов отдела по регулированию трудовых отношений и охране труда.

15. Соблюдать Кодекс поведения муниципального служащего Старобезгинского сельского поселения Новооскольского района.

На ведущего специалиста отдела возлагаются следующие функции:

- подготовка и проведение пресс-конференций, других мероприятий и акций информационного характера, проводимых с участием представителей средств массовой информации и общественности,

- подготовка пресс-релизов и других информационных материалов для представителей средств массовой информации;

- осуществление связи со средствами массовой информации, общественными объединениями граждан и религиозными организациями;

- регулярное обновление официального сайта сельского поселения.

На специалиста отдела возлагаются следующие функции;

- оформление документов кадрового делопроизводства;

- хранение документации;

- учет кадров.

Составим распределение функций по управлению персоналом в Администрации Старобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области. Введем условные обозначения: Р – принимает решения, подписывает документ, С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции, К – контролирует выполнение функции, О – организует выполнение функции, И – исполняет функцию.

Функциональное разделение труда в отделе по регулированию трудовых отношений и охране труда и его взаимосвязь с другими структурными подразделениями администрации

Наименование функции	Исполнители			
	Руководители подразделений	Начальник отдела	Ведущий специалист	Специалист
Подбор кадров	И, С	Р, К, О	И	И
Прием, отбор кадров	-	О, Р, К	И	И
Вопросы обучения и развития персонала	С	О, Р, К	И	И
Планирование персонала	С	О, Р, К	И	И
Составление штатного расписания	С	О, Р, К	И	И
Проведение аттестации и деловой оценки персонала	О, С	О, Р, К	О	И
Оформление документов кадрового делопроизводства, их хранение, учет кадров	-	С, К	О	И
Планирование деловой карьеры	О, С	Р, К	И	И
Формирование кадрового резерва	С	Р, И	О, И	-

Из таблицы 2.4 можно сделать вывод о комплексном подходе к кадровой политике.

В процессе исследования системы развития персонала целесообразно оценить качественный состав работников рассматриваемой организации. Результаты данного анализа позволят сделать косвенные выводы о состоянии системы управления персоналом в целом и системы развития персонала в частности.

Для проведения анализа изменения кадрового состава были использованы данные за последние три года.

Анализ основных кадровых процессов

Показатель	Год			Отклонение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 к 2013	2015 к 2014
Среднесписочное число работников, чел.	20	29	33	45%	13,8%
Принято всего, чел.	4	9	11	125%	22%
Выбыло всего, чел.	4	3	7	-25%	133%
в том числе:					
– по сокращению штатов:	-	-	-	-	-
– по собственному желанию:	3	2	6	-33%	200%
– за нарушение трудовой дисциплины	1	1	1	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,20	0,31	0,33	11,0%	2,3%
Коэффициент оборота по выбытию	0,20	0,10	0,21	-9,7%	10,9%
Коэффициент постоянства кадров	0,80	0,69	0,67	-11,0%	-2,3%
Коэффициент текучести кадров	0,20	0,10	0,21	-9,7%	10,9%

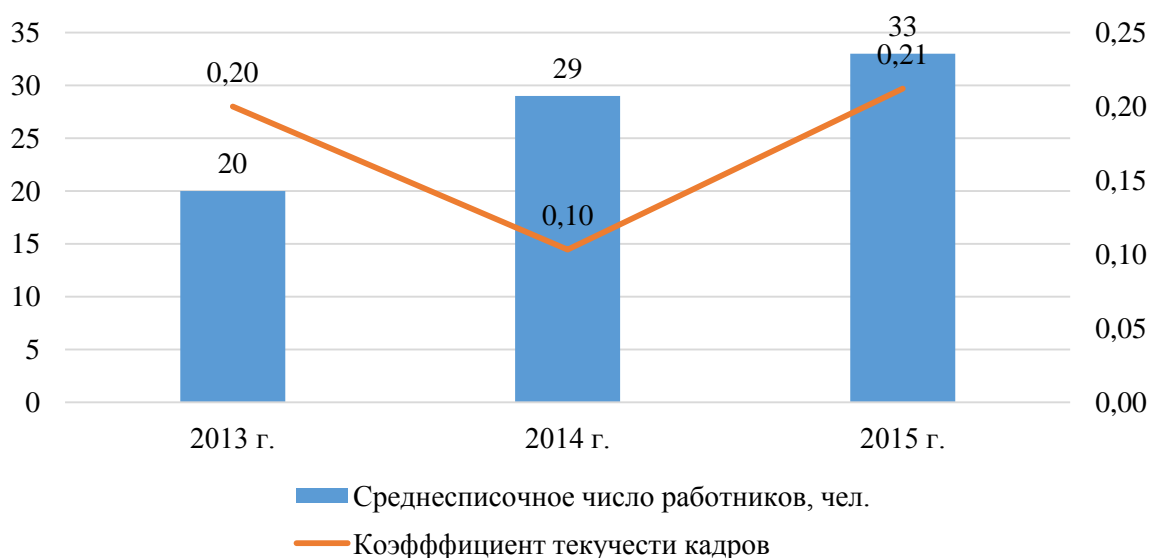


Рис. 2.4. Динамика движения персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения в 2013-2015 гг.

Из анализа таблицы 2.5 и рис. 2.4 можно сделать вывод о повышенном уровне текучести персонала при постоянном росте количества сотрудников, особенно настораживает рост данного показателя в 2015 году на 10,9%.

Проведем анализ качественного состава персонала по нескольким параметрам.

Согласно данным штатного расписания на 2015 год, составим таблицы: Распределение персонала по трудовому стажу (таблица 2.6), Распределение

персонала по гендерному признаку (таблица 2.7), Распределение персонала по образованию (таблица 2.8).

Таблица 2.6

Структура персонала

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего	20	29	33
1.Руководители	3	5	5
2. Специалисты	16	21	25
3. Вспомогательный персонал	1	3	3

В 2015 году по сравнению с 2014 г. увеличилось количество специалистов на 4 человека. В процентном выражении количество специалистов от общего количества сотрудников составляет 75%.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Вспомогательный персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
От 18 до 25 лет	-	-	1	4%	-	-
От 26 до 30 лет	-	-	2	8%	-	-
От 31 до 40 лет	-	-	4	16%	-	-
От 41 до 50 лет	2	40%	13	52%	-	-
От 51 до 60 лет	3	60%	5	20%	2	67%
Старше 60 лет	-	-	-	-	1	33%
Итого	5	100%	25	100%	3	100%

Основной состав персонала – это сотрудники старше 40 лет (85%). Можно сделать вывод, что персонал администрации «состаривается», что является тревожным фактом.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Вспомогательный персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 1 года	-	-	10	40%	1	33%
От 1 до 5	2	40%	6	24%	2	67%
От 5 до 10	3	60%	8	32%	-	-
Более 10 лет	-	-	1	4%	-	-

Большинство руководителей имеет стаж работы в администрации свыше 5 лет – 60%, преобладающий стаж специалистов до 1 года – 40% и от 5 до 10 лет – 32%, вспомогательного персонала – от 1 до 5 лет – 67%. Полученные результаты подтверждают высокий уровень текучести среди специалистов, что негативно отражается в целом на работе Администрации и возможности эффективно оказывать государственные и муниципальные услуги.

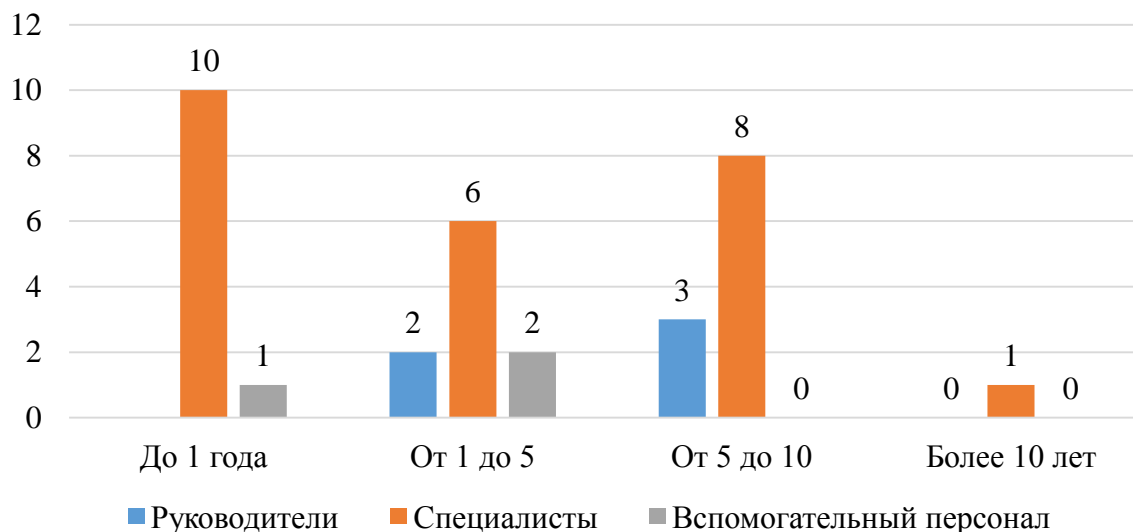


Рис. 2.5. Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 г.

Таблица 2.9

Распределение персонала по гендерному признаку в 2015 г.

Мужчины		Женщины	
Кол-во	% по возрастной группе	Кол-во	% по возрастной группе
12	36,4%	21	63,6%

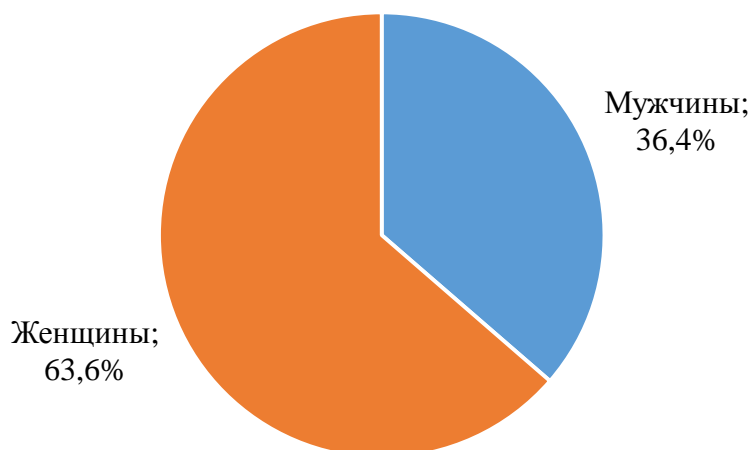


Рис. 2.6. Распределение персонала по гендерному признаку в 2015 г.

Среди сотрудников администрации Старобезгинского сельского поселения преобладают женщины – 63,6%.

Таблица 2.10
Распределение персонала по образованию в 2015 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Вспомогательный персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
высшее	5	100%	17	68%	-	-
среднее специальное	-	-	8	32%	2	67%
среднее	-	-	-	-	1	33%
Качество персонала*	1,00		0,68		1,00	

* Качество персонала рассчитано по следующей формуле:

$$\text{Качество_персонала} = \frac{\text{Кол-во_работников_с_соотв-щим_должностями_образованием}}{\text{Количество_работников_в_группе}} \quad (2.1)$$

Среди руководителей и специалистов преобладают сотрудники с высшим образованием – 100% и 68% соответственно. Соответственно качество персонала группы специалистов необходимо увеличивать. Работники, входящие в состав вспомогательного персонала, в основном имеют среднее специальное образование – 67%, качество персонала по этой группе составляет 1,00, поскольку выполняемая ими работа не требует специальных навыков и профессиональной подготовки.

Коэффициент качества персонала рассчитан отдельно для каждой группы (категории) персонала; руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

Таким образом, анализ качественного состава работников дал следующие результаты:

– по стажу – полученные результаты подтверждают высокий уровень текучести среди специалистов, что негативно отражается в целом на работе администрации и возможности эффективно оказывать государственные и муниципальные услуги;

– по возрасту – оценка удовлетворительная, т.к. мало молодых сотрудников, персонал состаривается;

– по образованию – необходимо повышать уровень образованности специалистов.

2.3 Оценка актуального состояния системы оценки персонала в Администрации Старобезгинского сельского поселения

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих производится по пяти основным показателям к порядку: объем выполнения работ, в том числе в рамках проектной деятельности, качество выполненной работы, своевременность выполнения работ (в том числе в рамках проектной деятельности), количество нарушений должностного и административного регламентов (в том числе нарушений трудовой дисциплины) и количество обоснованных жалоб граждан и организаций, в том числе на ненадлежащее исполнение стандартов государственных и муниципальных услуг (государственных и муниципальных функций), также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан (организаций).

Обозначим ряд недостатков в управлении персоналом в Администрации Старобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

Во-первых. Практически не налажена система контроля за деятельностью каждого сотрудника в отдельности, что может способствовать в ближайшем будущем к спаду деловой активности персонала. Отсутствие определенных показателей, по которым оценивалась бы работа конкретного сотрудника, ведет к формированию мнения об отсутствии контроля со стороны руководства, что расслабляет дисциплину.

Во-вторых. В системе мотивации не используются многие механизмы воздействия на стимулы сотрудников, а именно:

- оплата труда практически зависит от результатов труда;
- в работе слабо присутствует творческое начало (о чём свидетельствуют результаты анкетирования персонала), что делает работу мало интересной, обыденной, и в конечном итоге понижает деловую активность персонала;
- продвижение по службе в результате малочисленности персонала в Администрации не имеет мотивационного значения;
- отсутствие системы оценки отдельных сотрудников ведёт к низкой степени ответственности;
- оплата труда в основном зависит от возраста и стажа, что понижает мотивацию для молодых сотрудников.

В-третьих. «Состаривание» персонала и отсутствие (малое число) молодых специалистов в будущем может привести к кризису в структуре организации. По причине неравномерного распределения возрастных категорий отсутствует перспектива карьерного роста для молодых сотрудников, что сдерживает стремление к первенству и к здоровой конкуренции.

Рассмотрим систему оценки персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения.

В «Положении о проведении аттестации муниципальных служащих муниципального района «Новооскольский район» (приложение 5), определен порядок организации проведения аттестации.

Для проведения оценки (аттестации) персонала в Администрации Старобезгинского сельского поселения глава издает распоряжение, в котором содержатся следующие положения:

- а) формировании аттестационной комиссии и утверждении ее состава;
- б) об утверждении графика проведения аттестации;
- в) о составлении списков муниципальных служащих, подлежащих аттестации;

г) о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Отдел по регулированию трудовых отношений и охране труда Администрации обеспечивает:

1. Формирование состава аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия состоит из председателя комиссии, заместителя председателя комиссии, секретаря и членов комиссии. Председателем аттестационной комиссии является глава Администрации Старобезгинского сельского поселения.

Председатель аттестационной комиссии организует работу аттестационной комиссии, распределяя обязанности между членами аттестационной комиссии, председательствуя на заседаниях аттестационной комиссии. А в случае временного отсутствия председателя аттестационной комиссии (по уважительным причинам – болезнь, отпуск и другие) полномочия председателя комиссии осуществляет заместитель председателя комиссии.

В состав аттестационной комиссии могут включаться по согласованию депутаты Совета депутатов, члены избирательной комиссии и иные лица.

2. Подготовку проекта графика проведения аттестации муниципальных служащих на очередной календарный год и вынесение его на утверждение.

3. Доведение утвержденного графика проведения аттестации муниципальных служащих Администрации Старобезгинского сельского поселения до сведения органов местного самоуправления, органов администрации и аттестуемых муниципальных служащих, производится не менее чем за месяц до начала аттестации.

Муниципальные служащие информируются в различных формах, устных или письменных, но с соблюдением вышеназванного срока. Если муниципальный служащий не был вовремя уведомлен, то начало аттестации переносится.

В кадровую службу органа местного самоуправления не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации предоставляются характеристики на аттестуемых, подлежащих аттестации, которые подготавливаются и подписываются руководителем и утверждаются Главой администрации. Муниципальные служащие за неделю до начала проведения аттестации должны быть ознакомлены с предоставленными характеристиками под роспись и с указанием даты ознакомления.

В характеристике отражаются профессиональные, личностные качества и результаты профессиональной деятельности аттестуемого в разрезе категорий должностей «руководители» и «специалисты».

Главной задачей характеристики муниципального служащего является его объективная характеристика и полное представление о его деловых качествах и личностных особенностях для наиболее рационального использования имеющихся у него знаний, опыта и профессиональных навыков.

Весь пакет документов, подготовленный для проведения аттестации, передается кадровой службой в течение трех дней в аттестационную комиссию.

В назначенный день проводится заседание аттестационной комиссии. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины ее членов. Все члены аттестационной комиссии обладают равными правами при принятии решений.

Аттестация проводится аттестационной комиссией в присутствии аттестуемых и их непосредственных руководителей. Заочная аттестация не допускается. В случае неявки муниципального служащего на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины аттестационная комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. При наличии уважительной причины (болезнь, командировка, иные обстоятельства) аттестация проводится не позднее чем через два месяца после выхода аттестуемого на работу [2, с. 7].

При проведении оценки аттестационная комиссия рассматривает представленные документы на аттестуемых, а также заслушивает их сообщения о степени и глубине участия в решении задач, стоящих перед структурным подразделением, о подготовке документов, о его профессиональной служебной деятельности.

Аттестационный лист и характеристика на аттестуемого внятно зачитывается вслух и выслушивается всеми членами аттестационной комиссии. Аттестуемому муниципальному служащему предоставляется возможность высказать свое мнение о составленном на него отзыве, в частности члены аттестационной комиссии могут спросить, считает ли он отзыв объективным, а если нет, то почему.

В случае необходимости аттестационная комиссия заслушивает непосредственного руководителя муниципального служащего о его профессиональной служебной деятельности, при этом в конце своего выступления он должен высказать свое мнение о соответствии аттестуемого занимаемой должности или включении аттестуемого в резерв для продвижения по службе [2, с. 8].

Следует отметить, что субъективности оценок не избежать, так как руководитель знает об успехах и неудачах текущей и прошедшей деятельности служащего.

Отдел муниципальной службы и кадров администрации муниципального района «Новооскольский район» не позднее чем за две недели до проведения заседания аттестационной комиссии организует проведение тестирования муниципальных служащих, подлежащих аттестации, в целях оценки их профессиональных знаний и навыков, знаний Конституции Российской Федерации, Устава Белгородской области, Устава муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области, законодательства о местном самоуправлении, муниципальной службе. Муниципальный служащий получает положительную оценку профессиональных знаний и навыков, если по результатам проведения

тестирования количество данных им правильных ответов на вопросы по каждому тесту составляет не менее 70% от общего числа вопросов по данному тесту.

Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

Все результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального служащего.

По результатам аттестации глава Администрации принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня проведения аттестации, о понижении муниципального служащего в должности с его согласия.

В случае несогласия муниципального служащего с понижением в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность муниципальной службы, возможно в срок, не более одного месяца со дня проведения аттестации, уволить его с муниципальной службы в связи с несоответствием замещаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. По истечении указанного срока увольнение муниципального служащего или понижение его в должности по результатам данной аттестации не допускается.

Таким образом, проведенный анализ системы оценки (аттестации) персонала в Администрации Старобезгинского сельского поселения позволил выявить ряд существенных недостатков:

1. Применяемые методы оценки не позволяют отразить личные и деловые качества сотрудника.
2. Отсутствует четкий план личностно-профессионального развития сотрудника на последующий период.
3. Отсутствуют данные для проведения мониторинга профессионального и личностного развития сотрудников за прошедшие аттестационные периоды.

4. Психологические методы для оценки персонала при аттестации не применяются;

5. Технология проведения оценки персонала не отработана.

Неудовлетворенность традиционными методами аттестации должна побудить начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ СТАРОБЕЗГИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «НОВООСКОЛЬСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Мероприятия по формированию модели компетенций для оценки персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения

Проведем анализ целей из выявленных проблем системы оценки персонала (рис. 3.1).

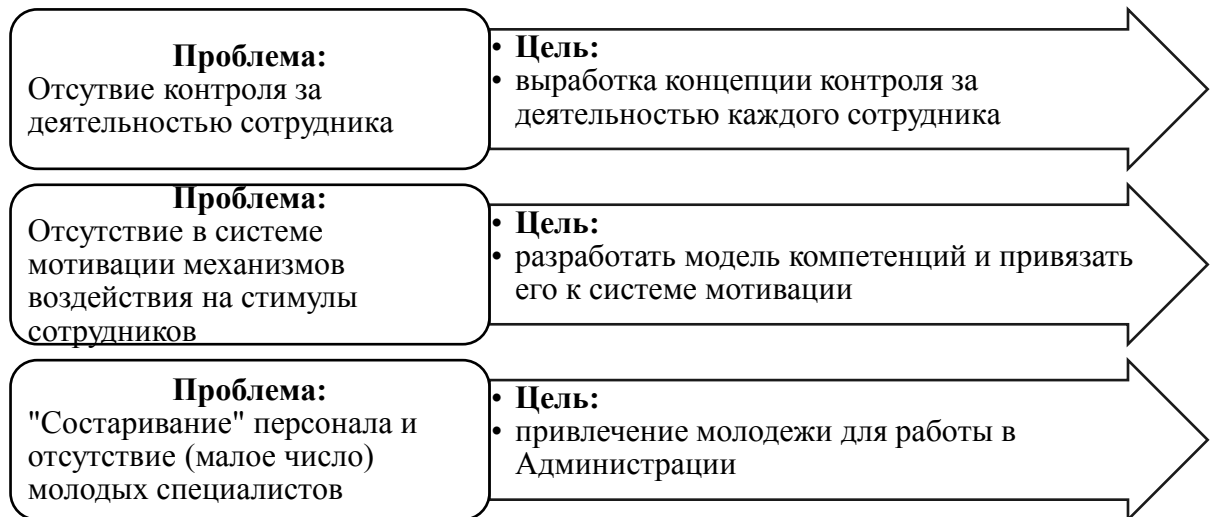


Рис. 3.1 Анализ целей из выявленных проблем в Администрации
Старобезгинского сельского поселения

Анализ целей представляет позитивные аспекты будущей ситуации, к которой стремится организация после реализации проектных мероприятий.

Представим в таблице 3.1 логическую структуру мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала в Администрации Старобезгинского сельского поселения.

Логическая структура мероприятий по формированию модели компетенций
для оценки персонала в Администрации Старобезгинского сельского
поселения

Описание проекта	Объективно контролируемые показатели	Источники проверки	Допущения
1	2	3	4
<p>Общие цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поднятие престижа Администрации Старобезгинского сельского поселения; – совершенствование системы управления персоналом; – достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника; – создание эффективной системы стимулирования профессионального развития служащих; – обеспечение стабильного состава служащих. 	<ul style="list-style-type: none"> – лояльность служащих; – текучесть служащих; – оценка деятельности служащих. 	<ul style="list-style-type: none"> – анализ текучести служащих; – результат анкетирования служащих для выявления уровня лояльности; – оценка производительности труда 	
<p>Цель проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание эффективной системы оценки служащих; – разработка модели компетенций для оценки служащих; – привлечение молодежи для работы в Администрации 	<ul style="list-style-type: none"> – модель компетенций; – профиль должности; – средний возраст служащих 	<ul style="list-style-type: none"> – результаты оценки служащих на соответствие профилю должности; – расчет среднего возраста служащих 	<ul style="list-style-type: none"> – способность служащих к развитию
<p>Результаты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) актуальная рабочая модель компетенций; 2) развитая система контроля; 3) «омоложение» коллектива 	<ul style="list-style-type: none"> – модель компетенций; – профиль должности; – средний возраст служащих 	<ul style="list-style-type: none"> – результаты оценки служащих на соответствие профилю должности; – расчет среднего возраста служащих 	<ul style="list-style-type: none"> – способность служащих к развитию

1	2	3	4
Действия: 1. Приобретение специального ПО 2. Разработка модели компетенций и профилей должностей 3. Регламентирование связи профиля должности и системы мотивации 4. Привлечение студентов старших курсов на практику и по ее результатам приглашение на работу	Резюме ресурсов (средств) – нормативные документы; – специальное программное обеспечение; – современные методики оценки по компетенциям; – связь с вузами; – финансовые ресурсы	Резюме затрат – заработная плата сотрудников КУ; – приобретение программного обеспечения; – доплата руководителям практики	– способность сотрудников к развитию; – заинтересованность вузов в сотрудничестве

С помощью таблицы 3.1 мы определили логическую структуру разрабатываемых мероприятий, его цели и ожидаемые результаты.

1. Для введения компетентностной модели необходимо приобретение специального программного обеспечения – 1С: Оценка персонала. Программный продукт 1С: Предприятие 8. Оценка персонала – совместное решение фирм 1С и Персонал Софт для автоматизации тестирования кандидатов и оценки сотрудников, в том числе методом 360 градусов и на соответствие профилю должности согласно разработанной модели. Методики, реализованные в программе:

– Оценка (обратная связь) методом 360 градусов. В программу внесен готовый кластер из 54 компетенций.

– Психодиагностика: в программе заложен блок готовых тестов для всесторонней психологической оценки кандидатов и сотрудников.

– Конструктор тестов знаний и навыков, поддерживающий 8 различных типов ответов.

– Проектирование управленческих и проектных команд по методикам Р. Белбина, Т.Ю. Базарова, Д. Кейрси. Реализован автоматический расчет.

– Регламентированная трудовым законодательством аттестация: учет приказов об аттестации, аттестационных листов.

– Оценка сотрудников по КРІ с учетом весов КРІ и желаемых тенденций (максимизация, минимизация, стабилизация).

В задачи ПО «1С: Оценка персонала» также входит автоматический расчет результатов оценки и построение подробных заключений по результатам оценки с использованием готовых шаблонов, заложенных в программном комплексе.

2. После приобретения и первичной настройки «1С: Оценка персонала» мы предлагаем разработку модели компетенций для оценки персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения. Согласно законодательству о муниципальной и государственной службе использование современных методик работы с кадрами является одним из приоритетных направлений развития служащих. Разрабатываемый профиль компетенций будет содержать набор классических управленческих знаний, умений и навыков.

К базовым компетенциям будут относиться:

- поиск и обработка информации
- работа на компьютере
- знание основ экономики
- личная мотивация и отношение к работе

В группу влияния и лидерского потенциала будут включены

- умение мотивировать
- убеждать
- умение выступать
- лидерство/авторитет
- потребность в высокой оценке со стороны окружающих
- умение грамотно делегировать полномочия

Командная работа будет характеризоваться следующими компетенциями:

- обучение коллег

- работа в команде
- умение передавать знания
- умение донести задачу
- умение дать обратную связь
- выполнение норм и правил

Системное мышление будем оценивать с помощью компетенций:

- умение схематизировать и кратко излагать суть
- планирование задач
- умение планировать решение
- умение видеть процесс и управлять им
- стратегическое мышление
- осознание последствий

Инновационность:

- творческое мышление
- умение нестандартно мыслить
- умение оперативно находить правильные решения и необходимую информацию

Ответственное отношение:

- понимание функциональной ответственности за свои действия
- личной ответственности за поступки

Саморазвитие:

- обучаемость
- способность воспринимать новую информацию
- умение давать обратную связь

Социальное поведение:

- умение взаимодействовать в коллективе
- опрятность
- коммуникабельность
- авторитет коллег

Результативность работы:

- общие высокие результаты работы
- способность делать больше

Профиль каждого сотрудника составлен с учетом особенностей работы государственных служащих. Он отражает все знания, умения и навыки, которые необходимы для качественного и эффективного выполнения служебных обязанностей.

Для проведения оценки государственных служащих составляется список требований к ним. Учитываются должностные инструкции, методические рекомендации по каждому виду работы. Затем формируется профиль компетенции.

Таким образом, профиль компетенций муниципальных служащих содержит 9 групп компетенций.

3. Регламентирование связи профиля должности и системы мотивации включает разработку Положения об оценке государственных служащих Администрации Старобезгинского сельского поселения, в котором необходимо прописать порядок проведения оценки, используемые методики, зависимость премиального фонда от результатов оценки и т.д.

4. Привлечение студентов старших курсов на практику и по ее результатам приглашение на работу.

Организация практик для студентов является хорошей рекламой Администрации Старобезгинского сельского поселения среди молодых перспективных специалистов. Оценка практикантов на соответствие профилю должности позволит сделать вывод о необходимости развития недостающей компетенции или о полном соответствии.

Молодых специалистов необходимо ознакомить с действующей системой стимулирования и ориентировать их на профессиональное развитие их компетентностной сферы.

Предлагаемый нами проект формирования модели компетенций для оценки персонала Администрации Старобезгинского сельского поселения

планируется внедрить в соответствии с календарным графиком мероприятий (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Календарный план-график мероприятий

Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников
1. Приобретение и настройка ПО 1С: Оценка персонала	30	01.09.2016	30.09.2016	отдел кадров, глава администрации
2. Разработка модели компетенций и профилей должностей	60	01.10.2016	30.11.2016	отдел кадров, глава администрации
3. Регламентирование связи профиля должности и системы мотивации	30	01.12.2016	30.12.2016	отдел кадров, глава администрации
4. Организация студенческих практик	150	16.01.2017	15.06.2017	отдел кадров, глава администрации
Итого:	270	01.09.2016	15.06.2017	

В календарном план-графике, представленном в таблице 3.2, учтены также выработка стратегии и утверждение нормативных актов по каждому из направлений работ по проекту. На реализацию мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала необходимо 270 календарных дней. Внедрение проекта планируется с 1 сентября 2016 года по 15 июня 2017 года.

Для определения взаимосвязи группы проекта во время его выполнения составим матрицу ответственности в форме таблицы 3.3.

Таблица 3.3

Матрица ответственности

Работа	Группа проекта	
	Глава администрации	Отдел кадров
1. Приобретение и настройка ПО 1С: Оценка персонала	К, С	О, И
2. Разработка модели компетенций и профилей должностей	К, О	И
3. Регламентирование связи профиля должности и системы мотивации	К, О	И
4. Организация студенческих практик	К	О, И

В таблице были использованы следующие условные обозначения: К – контроль и утверждение, С – согласование, О – ответственное лицо, И – исполнение, З – ознакомление.

На основе плана действий разработаем план расходования ресурсов и необходимые финансовые затраты (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Планирование ресурсов для организации мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала

Мероприятие	Необходимые ресурсы	Оценка ресурса
1. Приобретение и настройка ПО 1С: Оценка персонала	– приобретение; – первичная настройка	50 400 руб.
2. Разработка модели компетенций и профилей должностей	– рабочее время сотрудников отдела кадров	294 часа
3. Регламентирование связи профиля должности и системы мотивации	– рабочее время сотрудников отдела кадров	154 часа
4. Организация студенческих практик	– рабочее время сотрудников отдела кадров (посещение вузов, инструктаж практикантов); – доплата руководителям практики	5 часов/месяц Доплата 2000 руб. за 1 практиканта

Как видно из таблицы 3.4, для внедрения мероприятий необходимы человеческие ресурсы в виде рабочего и личного времени, ресурсы многократного использования в виде технического обеспечения и денежные ресурсы.

Таблица 3.5

Бюджет мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала

Мероприятие	Необходимые финансовые затраты	Оценка затрат, руб.	Периодичность затрат
1	2	3	4
1. Приобретение и настройка ПО 1С: Оценка персонала	– приобретение; – первичная настройка	50 400 руб.	однократно
2. Разработка модели компетенций и профилей должностей	– рабочее время сотрудников отдела кадров (294 часа)	В рамках заработной платы	однократно

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4
3. Регламентирование связи профиля должности и системы мотивации	– рабочее время сотрудников отдела кадров (154 часа)	В рамках заработной платы	однократно
4. Организация студенческих практик	– рабочее время сотрудников отдела кадров (посещение вузов, инструктаж практикантов); – доплата руководителям практики из расчета 2 практиканта в месяц.	В рамках заработной платы 20 000 руб.	В течение времени по внедрению
Итого:		70 400 руб.	В течение времени по внедрению

Следовательно, бюджет мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала составляет 70 400 руб. финансовых затрат, рабочего времени сотрудников отдела кадров – 473 часа.

После оценки длительности и стоимости работ, а также оценки требуемых ресурсов проведем идентификацию рисков мероприятий.

Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределённых событий или условий, наступление которых может повлиять на внедрение мероприятий. Для документирования рисков составим реестр рисков (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Реестр рисков мероприятий по формированию модели компетенций для
оценки персонала

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия	Мероприятия по предупреждению	Действия в случае наступления риска
1	2	3	4	5
1.	Риск недобросовестной работы отдела кадров	Увеличение сроков реализации мероприятий	Стимулирование ответственного отношения	Применение дисциплинарного наказания
2.	Риск несоответствия техники требованиям ПО	Замена компьютеров в отделе кадров	Периодический апгрейд компьютерной техники	Затраты на технику

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5
3.	Риск увеличения стоимости ПО	Рост затрат	Заключение договора	Рост затрат
4.	Риск увеличения количества практикантов	Рост затрат на доплаты руководителям практики	Ограничение в запросах к вузам	Рост затрат на доплаты руководителям практики
5.	Риск малого количества практикантов	Невозможность достижения цели по омоложению коллектива	Выступление на студенческих собраниях, ярмарках вакансий	Обращение в техникумы и колледжи

Для дальнейшей успешной реализации проекта оценим степень воздействия рисков на каждом его этапе. Результаты оформим в таблицу 3.8.

Содержание оценки рисков по шагам [48, с. 38]:

1. В графе 2 таблицы 3.8 записываются формулировки рисков по стадиям организации и внедрения нововведения.

2. Каждому риску присваивается балльная оценка в соответствии с вероятностью его наступления (графа 3):

0 – несуществующий риск

25 – существует малая вероятность риска

50 – вероятность наступления или ненаступления риска одинакова

75 – вероятность риска велика

100 – риск реализуется наверняка

3. В зависимости от степени влияния на результат каждому риску ставится приоритет (графа 4):

1 – наступление рискованной ситуации приведет к невозможности нововведения (недопустимый риск);

2 – наступление рискованной ситуации приведет к ухудшению финансового положения организации (высокий риск);

3 – убытки от возникновения рискованной ситуации могут быть покрыты прибылью от других областей (умеренный риск);

4 – наступление рискованной ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения организации (допустимый риск).

В соответствии с присвоенными приоритетами каждому риску ставится вес (графа 5):

Приоритет 1 – 0,1

Приоритет 2 – 0,075

Приоритет 3 – 0,05

Приоритет 4 – 0,01

Рассчитывается общая оценка каждого риска (графа 6): значение графы 3 x значение графы 5.

5. Рассчитывается оценка риска по этапам (разработка, организация, внедрение) как сумма рисков графы 6.

6. Рассчитывается общая оценка риска за нововведение как сумма оценок рисков по этапам.

Таблица 3.8

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	Риск несоответствия компьютерной техники требованиям ПО	75	3	0,05	3,75
	Итого за этап разработки				3,75
2.	Риск недобросовестной работы отдела кадров	25	1	0,1	2,5
3.	Риск увеличения стоимости ПО	25	2	0,075	1,875
	Итого за этап организации				4,375
4.	Риск увеличения количества практикантов	25	2	0,075	1,875
5.	Риск малого количества практикантов	50	1	0,1	5
	Итого за этап внедрения				6,875
	Итого:				15

Общая оценка рисков по проекту составляет 15. Как видно из анализа рисков, вообще на возможность внедрения проекта сильное влияние могут оказать риски недобросовестной работы отдела кадров и малого количества практикантов.

Таким образом, бюджет проекта составляет 70 400 руб. финансовых затрат, а также 473 часа рабочего времени сотрудников отдела кадров. Предполагаемый срок окупаемости затрат – 1 год.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Оценка государственных служащих по предлагаемой системе позволит решить несколько задач:

1. Оценить уровень профессиональной подготовки каждого служащего.
2. Оценить его потенциал развития.
3. Построить план персонального развития и обучения.
4. Создать кадровый резерв из числа служащих каждого уровня.

Характеристика муниципальной службы как профессиональной управленческой деятельности является исходным критерием для составления личностного профиля муниципального служащего, включающего в себя основные личностные характеристики и позволяющего быть эффективным в сфере муниципального управления.

Особое значение приобретает интегрирующая социальная роль муниципальных служащих, которая отражается в управленческом характере их профессиональной деятельности. В процессе профессионализации муниципальной службы усиливается управленческий характер содержания труда муниципальных служащих, обогащаются их профессиональные знания, умения и навыки, возрастают претензии на более высокий правовой и социальный статус, соответствующий рост вознаграждений и привилегий.

Актуальным является потребность в высококвалифицированных кадрах, способных к саморазвитию, профессиональному развитию и противостоянию профессиональной деформации. Данная проблема акцентирует внимание на необходимости личностно-ориентированного развития личности будущего руководителя.

Для достижения этой цели на начальном этапе требуется обеспечить формирование и совершенствование системы подбора кадров на муниципальные должности. В дальнейшем возможно развитие у субъектов труда необходимых содержательных и психологических новообразований. Содержание такой подготовки основывается, прежде всего, на гуманистических представлениях о профессиональной деятельности, желаемых качествах личности в рамках отведенной ей компетентности.

Выбранный нами комплекс диагностических методик может быть предложен для использования в кадровых службах администраций города Самары при осуществлении подбора кадров на муниципальные должности. Такое комплексное тестирование позволяет выявить целостный профиль муниципального служащего, включающий в себя основные составляющие его профессиональной компетентности, а также отнести любого из кандидатов к одному из выявленных нами типов личности, что позволит прогнозировать успешность выполнения его профессиональной деятельности в конкретной области.

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемого к внедрению мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала из расчета, что процент аттестуемых составит 100%, т.е. 33 человека.

Аттестация муниципальных служащих в обязательном порядке должна проводиться на основании модели компетенций и в строго установленные сроки. В связи с этим имеется два пути решения вопроса:

1) Проведение мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала собственными силами, что составит по нашим расчетам 70 400 руб.

2) Оказание услуг по разработке модели компетенций и проведению оценки сторонней компанией.

Если разработка модели компетенций, профилей должностей и проведение оценки будет осуществляться не силами отдела кадров Администрации Старобезгинского сельского поселения, то затраты составят:

1) разработка модели компетенций и профилей должностей на 33 сотрудника – 99 000 руб.

2) проведение оценки служащих – 1000 руб. на 1 человека: $33 * 1000$ руб.
= 33 000 руб.

Итого: $99\ 000 + 33\ 000 = 132\ 000$ руб.

Экономическую эффективность мероприятий рассмотрим как разницу между стоимостью возможных подходов к оценке персонала:

$$E = \text{Затраты}_2 - \text{Затраты}_1, \quad (3.1)$$

$E = 132000,00 - 70400,00 = 61600,00$ руб. Сэкономленная сумма может быть затрачена на премирование ответственных лиц по внедрению мероприятий, а также служащих по итогам проведения аттестации.

Срок окупаемости составит:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на мероприятия}}{\text{Экономическая эффективность}} \quad (3.2)$$

Срок окупаемости = $70400,00 / 61600,00 = 1,14$ года = 14 месяцев

Таким образом, после реализации мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала в Администрации будет всегда готовая модель компетенций и возможность оценить с ее помощью любого кандидата или аттестуемого и хранить банк данных для организации повышения квалификации и отбора руководителей практики, а следовательно, возможность развития сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризис государственной и муниципальной службы порождает ряд существенных проблем в сфере государственного и муниципального управления. В основе кризисных явлений лежат централизация, единство управления, администрирование и бюрократия. Необходимость решения данных проблем привела к появлению, разработке и принятию новой концепции государственного управления – так называемой New Public Management (NPM). Согласно этой теории, государство уподобляется «большой корпорации».

При NPM используется бюджетирование, ориентированное на результат (БОР). Предполагаются: прозрачность; оперативность; широкое использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в составе базовых институтов государственного управления; простое и технологичное информационное регулирование для показателей результативности и эффективности; организация повсеместного, дешевого и полного доступа к информации о показателях эффективности и отчетах об их выполнении для проверяющих, руководства и граждан. Кроме того, появляется возможность организовать доступ к информации об официальном и достоверном учете: плановых показателей и отчетов об их достижении; быстрых и регламентированных административных процессов по сбору, агрегации, доведения показателей до исполнителей; независимого (внешнего) аудита правильности выполнения административных процедур.

В связи с этим нами был выбран объект исследования – Администрация Старобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области. Анализ качественного состава сотрудников Администрации дал следующие результаты:

– по стажу – полученные результаты подтверждают высокий уровень текучести среди специалистов, что негативно отражается в целом на работе администрации и возможности эффективно оказывать государственные и

муниципальные услуги;

– по возрасту – оценка удовлетворительная, т.к. мало молодых сотрудников, персонал состаривается;

– по образованию – необходимо повышать уровень образованности специалистов.

Проведенный анализ системы оценки (аттестации) персонала в Администрации Старобезгинского сельского поселения позволил выявить ряд существенных недостатков:

1. Применяемые методы оценки не позволяют отразить личные и деловые качества сотрудника.

2. Отсутствует четкий план личностно-профессионального развития сотрудника на последующий период.

3. Отсутствуют данные для проведения мониторинга профессионального и личностного развития сотрудников за прошедшие аттестационные периоды.

4. Психологические методы для оценки персонала при аттестации не применяются;

5. Технология проведения оценки персонала не отработана.

Для решения обозначенных проблем нами предложен проект по формированию модели компетенций для оценки персонала, бюджет которого составляет 70 400 руб. денежных инвестиций и 473 часа рабочего времени сотрудников отдела кадров.

Расчёт эффективности позволяет оценить предлагаемые мероприятия как удачные и результативные. Экономическая эффективность составит 61 600 руб. Срок окупаемости затрат – 1 год 2 месяца. Сэкономленная сумма может быть затрачена на премирование ответственных лиц по внедрению мероприятий, а также служащих по итогам проведения аттестации. При этом в Администрации будет всегда готовая модель компетенций и хранить банк данных для организации повышения квалификации и отбора руководителей практики, а следовательно, возможность развития сотрудников

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адова, И.Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации / И.Б. Адова, М.В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – №336. – с. 119-125.
2. Антипова, О.И. Повышение интеллектуального потенциала организации за счет управления компетентностью персонала [Текст] / О.И Антипова, С.Д. Сыротюк // Вектор науки ТГУ. – 2012. – №1 – с. 107-112.
3. Арапова, Е.Н. Компетентностный подход в управлении системой вознаграждения персонала организации // Экономика: реалии времени. – 2011. – № 1 (1). – с. 57-65
4. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст] / Д.В. Арутюнова // Изд-во ТТИ ЮФУ. – 2010. – с. 122, с. 13.
5. Беликова, И.Ю. Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – № 1. – С. 79-85.
6. Бирюкова, Г.М. Профессионально-коммуникативная компетентность как имиджевый фактор российских госслужащих [Электронный ресурс] // Учен. зап. ун-та имени П.Ф. Лесгафта. – 2010. – № 12. – URL: <http://bmsi.ru/doc/c1e3ad47-ea2e-4dfc-9577-b0535e161cf8> (дата обращения: 06.04.2016).
7. Бояцис, Р. Компетентный менеджер: модель эффективной работы: пер. с англ. The Competent Manager: A Model for Effective Performance [Текст] / Р. Бояцис. – М.: Изд-во «Гиппо», 2012. – 352 с.
8. Вершкова, Е.М. Компетентностный подход в управлении персоналом экономических и бухгалтерских служб: российский и зарубежный опыт // Природные ресурсы в XXI веке: экономика, управление и инновации:

- сборник трудов Международной научно-практической конференции. – Томск, 2010. – С. 185-188.
9. Ветошкина, Т. Роль компетенций в управлении персоналом [Текст] / Т. Ветошкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №3. – с. 13-19.
 10. Волкова, Н.В. Кадровая политика для закрепления на предприятии молодых специалистов (на примере выпускников экономических специальностей высших учебных заведений): Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / Н.В. Волкова. – Бийск, 2011. – 28 с.
 11. Володина, Н. Модель компетенций – это не сложно [Текст] / Н. Володина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 6. – с. 26-29.
 12. Дагаев, А.А. Инновационные компетенции и лидерство в организации [Текст] / А.А. Дагаев // Креативная экономика. – 2013. – № 1 (1). – с. 3-10.
 13. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. – М.: ИТК Дашков и К°, 2013. – 392 с.
 14. Докшанин, С.А. Актуальные проблемы и перспективы развития компетентностно-ориентированного обучения: зарубежный опыт [Текст] / С.А. Докшанин // Вектор науки ТГУ. – 2012. – №3(10). – 144-147.
 15. Долятовский, В.А. Прогнозирование и управление интеллектуальным капиталом организации [Текст] / В.А. Долятовский // Научные очерки ведущих ученых РГЭУ (РИНХ): сборник научных трудов. – Рост. гос. эконом. ун-т (РИНХ). – 2014. – с.25-104.
 16. Ермоленко, В.В. Интеллектуальный капитал корпорации: сущность, структура, стратегии развития и модель управления [Текст] / В.В. Ермоленко, Е.Д. Попова // Человек. Сообщество. Управление. – 2012. – №2. – с. 110-122.

- 17.Ефремова, Н. Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание. – М.: Национальное образование, 2012. – 416 с.
- 18.Зайцев, А.В. Формирование интеллекта современного предприятия: стоимостной подход [Текст] / А.В. Зайцев // Креативная экономика. – 2013. – № 5 (53). – с. 3-9.
- 19.Исмаилова, Л.А. Управление интеллектуальным капиталом предприятия на основе формирования организационных компетенций [Текст] / Л.А. Исмаилова, Т.А. Гилева // Управление. Научно-практический журнал. – 2014. – №4(6). – с.71-78
- 20.Казаков, М. В. Компетентностный подход к подбору персонала как фактор конкурентоспособности субъектов предпринимательства (на примере банковского сектора экономики): автореф. дисс. ... к.э.н. – М., 2010. – 23 с.
- 21.Компетентность и проблемы ее формирования в системе непрерывного образования (школа – вуз – послевузовское образование) [Текст] / науч. ред. проф. И.А. Зимняя; Материалы XVI научно-методической конференции «Актуальные проблемы качества образования и пути их решения». – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2010. – 130 с.
- 22.Ксенофонтова, Х. З. Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2013/january2013/item/140-01-25-13.html> (дата обращения: 16.04.2016).
- 23.Ксенофонтова, Х.З. Компетенции управленческого персонала – фактор стабилизации деятельности предприятия [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Креативная экономика. – 2012. – № 9 (33). – с. 86-90.
- 24.Кудрявцева, Е.И. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема [Электронный ресурс] / Е.И. Кудрявцева, И.Н. Макалатия. – URL: <http://www.ago-consult.ru/publications.htm/323> (дата обращения: 13.04.2016).

25. Кузнецова, Ю.С. Совершенствование механизма оценки качества персонала / И.Б. Адова, Ю.С. Кузнецова // Качество и полезность в экономической теории и практике: Матер. IV Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В.А. Сибирцева. – Новосибирск: НГУЭУ, 2012. – 144 с.
26. Ланкина, М.Ю. Некоторые методы и подходы к количественной оценке качества интеллектуального ресурса организации [Текст] / М.Ю. Ланкина, В.Е. Ланкин // Системный анализ в проектировании и управлении: Сб. науч. тр. ХВШМНПК. Ч.1. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та. – 2014. – с. 241-250
27. Ланкина, М.Ю. Управление компетентностью организации с учетом ее интеллектуальных ресурсов: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / М.Ю. Ланкина. – Курск, 2015. – 181 с.
28. Лапыгин, Ю.Н. Модели компетенций государственных гражданских служащих / Ю.Н. Лапыгин, О.В. Ерашова // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2013. – №9 (2). – с. 189-208.
29. Леонова, О. В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса / О. В. Леонова, О. В. Колосова // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2010. – Т. 16. № 4. – С. 993-1000.
30. Магистратура и болонский процесс: вузовский эксперимент: Научно-методическое пособие [Текст] / Под ред. проф. В.А. Козырева. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2012. – 255с.
31. Мамона, М. Равнодушные, продажные, безответственные... [Электронный ресурс]. – URL: http://gazeta.aif.ru/_/online/longliver/117-118/08_01 (дата обращения: 20.04.2016).
32. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

33. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.smart-edu.com/stati-kompetentsii/model-professionalnyh-kompetentsiy-sotrudnikov-kak-instrument-raboty-s-personalom.html> (дата обращения: 18.04.2016).
34. Никифорова, Ю.В. Сущность интеллектуального капитала и его роль в общей структуре капитала [Текст] / Ю.В. Никифорова // Экономика и управление: Экономические науки. – 2010. – №4. – с. 177-180.
35. Николаева, Т.А. Настройка образовательных структур в Европе в рамках проекта «Тюнинг» [Текст] / Т.А. Николаева, Я.А. Кравченко // Вестник Брянского государственного университета. – 2011. – № 1. – с. 18-29
36. Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) «бакалавр») [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Рос. Федерации от 17 янв. 2011 г. № 41 (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31 мая 2011 г. № 1975). – URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071014/> (дата обращения: 10.04.2016).
37. Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) «магистр») [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Рос. Федерации от 15 февр. 2010 г. № 123. – URL: http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_165597.html (дата обращения: 10.04.2016).
38. Оценка сотрудников на основе профиля компетентности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-ocenit-kompetentnost-sotrudnika?page=4> (дата обращения 15.01.2016 г.)

39. Пахлова, И. В. Компетенции как основной фактор формирования кадрового ресурса в организациях принтмедиаиндустрии // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2014. – № 2. – С. 152-159.
40. Пахлова, И.В. Модель компетенций как инструмент управления системой кадрового менеджмента организации // Альманах современной науки и образования. – 2015. – №2 (92). – с. 96-100.
41. Постановление Администрации муниципального района от 28.05.2015 г. № 471 «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих муниципального района «Новооскольский район» [Электронный ресурс]. – Официальный сайт Администрации Старобезгинского сельского поселения // URL: <http://oskoladmin.ru/district/stbezginka>. – Дата обращения: 28.02.2016 г.
42. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь: 2-е изд., испр. [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 479 с.
43. Решение Муниципального Совета муниципального района от 04.12.2015 г. № 310 «Об оплате труда муниципальных служащих муниципального района «Новооскольский район» [Электронный ресурс]. – Официальный сайт Администрации Старобезгинского сельского поселения // URL: <http://oskoladmin.ru/district/stbezginka>. – Дата обращения: 28.02.2016 г.
44. Скурихина, Т.Г. Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации [Текст] / Т.Г. Скурихина, П.Ю. Видмер // Труды XIII МНПК «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность». – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – с.732-736.
45. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. Пер. с англ. [Текст] / Лайм М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: НИРРО, 2015. – 384 с.

46. Степнова, Л.А. Методики тестирования, применение которых допустимо при оценке деятельности государственного служащего [Электронный ресурс]. 2010. – URL: http://www.goskadri.ra/index.php?pid=19&article_id=22 (дата обращения: 18.04.2016).
47. Ткаченко, О. А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода // Новые технологии – нефтегазовому региону: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. – Т. II. – С. 206-208.
48. Третьякова, Л.А. Организация и методика дипломного проектирования / Л.А. Третьякова, Е.А. Гуськова, И.В. Шавырина. – Белгород: НИУ БелГУ, 2014. – 101 с.
49. Турняк, К. В. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт / К.В. Турняк, М. А. Шакина // ARS ADMINISTRANDI. – 2012. – №4. – с. 41-55.
50. Уиддет, С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. [Текст] / Стив Уиддет, Сара Холлифорд. – М.: Изд-во «Гиппо», 2013. – 228 с.
51. Указ Президента РФ от 27 ноября 2014 г. № 236 «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015-2018 годы)» [Текст] // Российская газета. – 2014. – 28 ноября.
52. Фасхиев, Х.А. Система управления уровне интеллектуального капитала [Текст] / Х.А. Фасхиев, А.В. Крахмалёва // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №1. – с. 106-128.
53. Хуторской, А.В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской // Интернет-журнал «Эйдос». – 2014. – 12 декабря. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm> (дата обращения: 15.01.2016 г.)

54. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал Науковедение. – 2013. – №5 (18). – с. 1-8.
55. Шашенкова, М.А. Разработка математических и инструментальных средств интеллектуальной оценки персонала при управлении человеческим капиталом: Автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.13 [Текст] / М.А. Шашенкова. – Иваново, 2014. – 24 с.
56. Шеметова, Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2010. – № 1 (1). – С. 13-17.
57. Юрьева, О.В. Модели профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.abadawecan.ru/index.php?cat=science&id=8> (дата обращения: 14.04.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ