

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА  
Кафедра государственного и муниципального управления

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
канд. юрид. наук  
А.В.Ларионов  
24.06 2016 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
СОВРЕМЕННОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО

38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
Магистерская программа «Публичное управление»

Выполнил работу  
студент 2 курса  
очной формы обучения

  
(Подпись)

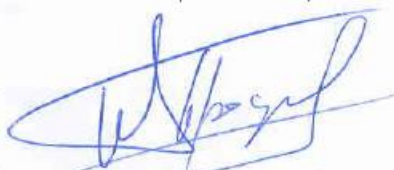
Цаплин  
Евгений  
Валерьевич

Научный руководитель,  
к. п. н, доцент

  
(Подпись)

Дурманова  
Ирина  
Владимировна

Рецензент  
Начальник Управления кадровых  
технологий административного  
департамента, Администрации  
города Тюмени,  
к. п. н.

  
(Подпись)

Проценко  
Сергей  
Анатольевич

Тюмень 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

### ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО И ИНСТРУМЕНТЫ ЕЁ РАЗВИТИЯ .....

1.1. Профессиональная компетентность муниципального служащего и её  
компоненты

1.2. Инструменты развития профессиональной компетентности  
муниципального служащего

### ГЛАВА 2. КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ТЮМЕНИ

2.1. Опыт формирования корпоративной модели компетенций сотрудников  
Администрации города Тюмени

2.2. Корпоративная модель компетенций как инструмент управления и  
развития кадрового потенциала Администрации города Тюмени

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### ГЛОССАРИЙ

### ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 «Бланк «Иерархический анализ задач»

Приложение 2 «Бланк «Репертуарные решётки»

Приложение 3 «Бланк «Критические инциденты»

Приложение 4 «Анкета предпочтений муниципального служащего»

Приложение 5 «Пример результатов тестирования по методике «Бизнес  
профиль»

## ВВЕДЕНИЕ

В наши дни недостаточная компетентность современных государственных и муниципальных служащих встречается довольно часто. Круг проблем, имеющих отношение к профессионализму государственных гражданских и муниципальных служащих, остается весьма широким: ситуативное планирование руководства и сотрудников, формальный подход в работе с обращениями граждан, разобщённость руководства и подчинённых, долгий срок принятия решений и др.

**Актуальность исследования** развития профессиональной компетентности современного муниципального служащего обусловлена проблемой отсутствия оптимизации кадровых процессов на муниципальной службе. В результате стихийным образом формируется должностной состав и резерв муниципальной службы, обучение и аттестация служащих носят формальный характер, система стимулирования и мотивации служащих не работает эффективно. Таким образом, формируется реактивная кадровая политика на муниципальной службе.

На наш взгляд, обеспечить переход от реактивной кадровой политики на муниципальной службе к осознанному кадровому менеджменту возможно через комплексное внедрение современных кадровых технологий и системного управления кадровыми процессами. К числу наиболее эффективных управленческих технологий, способных обеспечить развитие профессиональной компетентности муниципальных служащих можно отнести управление на основе компетентностного подхода. Данный подход позволяет определить потенциал человека и направленность данного потенциала, выявить наиболее выраженные компетенции и определить сферу их наиболее эффективного трудового применения. Компетентностный подход дает ответы на запросы во многих сферах деятельности<sup>1</sup>. Мы предлагаем использовать этот подход на муниципальной службе и считаем,

---

<sup>1</sup> Бозванова Е. И. Компетентностный подход в подготовке современного специалиста / Е.И. Бозванова // Актуальные задачи педагогики: материалы междунар. науч. конф. (г. Чита, декабрь 2011 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2011. — С. 174-176.

что системное и целенаправленное развитие профессиональной компетентности современного муниципального служащего может быть обеспечено через построение модели компетенций и использование этой модели на таких этапах управления персоналом как подбор, оценка персонала, развитие персонала, отбор кадрового резерва, назначения, трансляция корпоративных требований и др.

**Гипотеза нашего исследования:** Модель профессиональных компетенций может выступать эффективным инструментом развития профессиональной компетентности современного муниципального служащего. Управление на ее основе сможет обеспечить более высокое качество и повысить эффективность кадровых процессов.

Ключевыми понятиями, на которые мы опираемся в своей работе, являются «профессиональная компетентность муниципального служащего» и «профессиональные компетенции муниципального служащего». Под «профессиональной компетентностью муниципального служащего» мы понимаем интегральные характеристики человека, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, необходимые для эффективного выполнения определенной деятельности. Под «профессиональными компетенциями муниципального служащего» мы понимаем отдельные знания, навыки, необходимые для эффективного выполнения определённой деятельности.

Существует два уровня проявления профессиональных компетенций - «поверхностный» и «глубинный»<sup>2</sup>. Отличие «глубинных» компетенций от «поверхностных» компетенций заключается во врождённой склонности личности индивида к определённым личностным качествам, навыкам и умениям, поведению. В результате использования «глубинных» компетенций достигается самореализация индивида и эффективное выполнение должностных обязанностей, соответственно, достигается социальная (потребность в самореализации), и экономическая (выполнение поставленной

---

<sup>2</sup> Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С. М. Спенсер. - пер. с англ. М: НРРО, 2005. - 384 с.

задачи) эффективности. Поэтому при исследовании профессиональной компетентности муниципального служащего необходимо сделать акцент на «глубинных» компетенциях служащих и соискателей на должность муниципального служащего.

**Цель исследования** – исследовать возможности компетентностного подхода в оптимизации кадровых процессов на муниципальной службе.

**Объект исследования** – компоненты профессиональной компетентности муниципального служащего как предпосылка к формированию инструментов развития профессиональной компетентности муниципального служащего.

**Предмет исследования** – инструменты, обеспечивающие профессиональное развитие кадров Администрации города Тюмени.

Для достижения цели нам было необходимо выполнить следующие **задачи**:

1. Исследовать феномен профессиональной компетентности и ее компонентов в сфере муниципального управления.
2. Изучить, исследовательский опыт учёных, специализирующихся на проблеме развития профессиональной компетентности;
3. Исследовать, инструменты развития профессиональной компетентности муниципального служащего.
4. Принять участие в исследовании по формированию корпоративной модели профессиональных компетенций муниципального служащего Администрации Тюменской области, описать и проанализировать полученный опыт;
5. Сформулировать, перечень предложений, способствующих дальнейшему развитию профессиональной компетентности муниципального служащего в Администрации города Тюмени.

**Теоретическую основу** данного исследования составили работы отечественных и зарубежных исследователей профессиональной компетентности муниципального служащего.

В исследовании феномена профессиональной компетентности мы опирались на работы авторов: Равен Дж., С., Хомский Н., Йеннекенс Ж., Роджерс К., Аргайл М., Уорд П., Маслоу А., Спенсер Г., Парсонс Т., Мертон Р., Гарфинкель Г., Э. Гидденс, П. Бурдьё, Дюркгейм Э., Вебер М., Зеер Э.Ф., Сорокин П., Маркова А.К., Деркач А.А., Зимняя И.А., Ушаков Д.В., Кузьмина Н.В., Карпов А.В., Хрусталёв Н.В., Лапыгин Ю.Н., Дурманова И.В., Жукевич Г.В., Соколова Е.Ю., Васильева В. И., Зазыкин В.Г., Петровская Л.А., Алексеева Л.П., Митина Л.М., Растянников А.В., Исмагилова Ф.С., Ядов В. А., Жильцова О.А., Кибанов, А. Я, Ветошкин, Т. И, Гуськова И.М., Рыжкова С.В., Санников С.В., Захаров Н.А, Александрова Н.А., Першинов А.А., Востряков Л.Е., Чириков Е.П.

В разработке корпоративной модели профессиональных компетенций мы опирались на работы авторов: Спенсер С. и Л., Уиддет С., Холифорд, Келли Дж., Холдсворт Р., Шмелёв А.Г. Стрыгина В.В., Чуланова О. Л., Пахлова И. В.

В качестве базового подхода использовался компетентностный подход. Суть данного подхода в изучении компетентности человека в работе, его компетенций, которые обеспечивают наилучшее выполнение деятельности. Основные представители за рубежом и в России: Спенсер С. и Л., Равен Дж., Уиддет С., Холифорд С., Аргайл М., Уорд П., Келли Дж., Маслоу А., Маркова А.К., Деркач А.А., Зимняя И.А., Карпов А.В., Хрусталёв Н.В., Лапыгин Ю.Н., Дурманова И.В., Кибанов А.Я., Чуланова О. Л., Володина Н.А., Ветошкин Т. И., Стрыгина В.В.

Для анализа статуса, иерархии и полномочий муниципальных служащих мы опирались на нормативные правовые акты: Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ, Положение Тюменской городской Думы «О муниципальной службе в городе Тюмени» от 26.10.2010 № 539, Положение об Управлении кадровых технологий №77.

**Структура магистерской диссертации** в соответствии с целью и задачами исследования состоит из введения, двух глав, заключения, списка информационных источников, состоящего из 59 позиций/ наименований и 5 приложений.

Во введении обосновывается актуальность избранной темы, определяются цели и задачи исследования, характеризуются методологические основы анализа проблемы, а также теоретические источники.

В первой главе всесторонне изучается понятие «профессиональная компетентность муниципального служащего» и её компоненты – «профессиональные компетенции муниципального служащего». Описывается теоретический инструментарий развития профессиональной компетентности муниципального служащего: модель профессиональных компетенций муниципального служащего и профиль должности муниципального служащего.

Во второй главе описывается опыт участия автора ВКР в одном из важнейших проектов Управления кадровых технологий административного департамента, Администрации города Тюмени по формированию и внедрению «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», которая обладает большим потенциалом для повышения эффективности управления персоналом и его развития.

В данной работе представлено описание пяти этапов проекта. Особое внимание в ВКР уделено а) описанию диагностических процедур, используемых для моделирования компетенций («Техника репертуарных решёток», «Метод критических инцидентов», «Метод иерархического анализа задач»); б) описанию процедур обработки и интеграции данных (формулирование компетенций на языке организации, валидации модели и ее профилированию); в) разработкам по внедрению модели компетенций и дальнейших перспектив ее использования (процедуры тестирования сотрудников Администрации по методике «Бизнес профиль», моделирование

собеседований с соискателями на должности муниципальной службы, опыт разработки тестов знаний).

Во второй главе также описываются возможности перспективы применения модели профессиональных компетенций (создание и использование профилей должностей муниципальных служащих, новые возможности осуществления подбора/отбора соискателей на должности муниципальной службы, перспективы планирования обучения и карьеры муниципальных служащих, проведения аттестационных мероприятий, создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников Администрации).

Для оптимизации кадровых процессов на муниципальной службе автором ВКР вносится ряд предложений по внедрению и использованию инструментов развития профессиональной компетентности: автоматизировать ряд процессов; внедрить систему грейдинга (группировка должностей по определенным основаниям с целью построения системы мотивации); использовать прайсы компетенций (расчёт заработка муниципального служащего, исходя из реально выполняемых им компетенций).

В заключении ВКР представлены выводы по результатам исследования, итоги проделанной работы.



# ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО И ИНСТРУМЕНТЫ ЕЁ РАЗВИТИЯ

## **1.1. Профессиональная компетентность муниципального служащего и её компоненты**

Для целей нашего исследования считаем необходимым исследовать специфику понятий «компетентность» и «компетенция» в различных науках (управление, психология профессионализма, педагогика, социология и другие).

В качестве базового подхода использовался компетентностный подход. Суть данного подхода в изучении компетентности человека в работе, его компетенций, которые обеспечивают наилучшее выполнение деятельности.

**В науках об управлении** понятия «компетентность» и «компетенция» в управлении рассматриваются в различных значениях.

**В зарубежном менеджменте** понятия «профессиональная компетентность» и «профессиональная компетенция» рассматриваются относительно качеств успешного работника, позволяющих ему эффективно выполнять свои функции, управлять системами и социальными отношениями.

**В работах отечественных учёных в области управления** понятия «профессиональная компетентность» и «профессиональная компетенция» описываются не только как профессиональные и личностные качества, но и как сфера назначения органов власти, как на государственном, так и на местном уровне.

В зарубежном менеджменте впервые было сформулировано понятие «профессиональная компетентность» в рамках ситуационного подхода. Где организация понимается как открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой, а сам процесс управления включает

четыре макроэтапа, первым из которых является этап формирования управленческой компетентности руководителя, то есть его овладение средствами управления, которые доказали на практике свою эффективность. Таким образом, понятие «профессиональная компетентность» постепенно сливается с представлением о подготовленности профессионалов к управлению не только самой деятельностью, но и сложными системами, социальными отношениями, существующими в них.

Одним из представителей **зарубежного менеджмента** является **Файоль А.**, основатель административной школы управления. Он понимал под «профессиональной компетентностью» глубокое знание предмета, к которому относятся изыскания<sup>3</sup>.

С точки зрения **главных механизмов управления**, понятие «профессиональная компетентность» рассматривает **Ж. Йеннекенс**. Под профессиональной компетентностью он понимает «ответственность и права менеджера», которые неразрывно связаны с задачами и целью деятельности. «Ответственность» определяется, как обязанность выполнять задачу как можно лучше и обязанность доложить о выполнении задания. «Права» подразумевают под собой право принимать решения об исполнении задания.<sup>4</sup>

**В отечественном государственном и муниципальном управлении** понятие «профессиональная компетентность» имеет смысл как совокупность знаний, навыков и личностных качеств, позволяющая решать проблемы профессионального характера. Профессиональные компетенции рассматриваются как набор требований к знаниям, навыкам и качествам сотрудника, которые необходимы для выполнения определённой функции, для претензии на должностную позицию или для получения роли в проекте. Специалист будет работать качественно и эффективно, если его

---

<sup>3</sup> Файоль А. Общее промышленное управление [Электронный ресурс] / А. Файоль. – URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783/5788> (дата обращения 2.06.2016)

<sup>4</sup> Йеннекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика: учебное пособие повышения квалификации менеджеров / Ж. Йеннекенс. - Минск, 1992. – 135 с.

профессиональные навыки, знания и личностные качества совпадают с требованиями к компетенции для определенной должности, или задачи.<sup>5</sup>

При изучении **критериев эффективности деятельности органов государственной власти**, **Шадриков В.Д.**, рассматривает «профессиональную компетентность государственного служащего» как «интегральное свойство личности, включающее совокупность частных компетенций и готовность к эффективному осуществлению деятельности»<sup>6</sup>

**Малышева В.В.** определяет понятие «профессиональная компетентность государственного гражданского служащего» для служащих Федерального казначейства, как «способность принять адекватные должности задачи, на основе анализа ситуации спланировать последовательность действий по достижению заданного результата, преобразовать профессиональные знания и опыт работы для решения комплексных производственных задач с гарантированной успешностью»<sup>7</sup>.

**Васильев В. И.**, рассматривая понятие «компетентность», отходит от профессиональных и психологических качеств личности. Он рассматривает понятие «компетентность» в контексте **назначения органов местного самоуправления**: указывает на то, что по своему назначению органы местного самоуправления подразделяются на органы общей и специальной компетенции, то есть на «органы, решающие широкий круг вопросов, не ограниченный какой-либо одной сферой, и органы, предназначенные руководить отраслью, специфическим кругом дел».<sup>8</sup> К первой категории относятся представительные органы, ко второй категории относятся отделы, управления, департаменты местной администрации.

<sup>5</sup> Арефьев А.О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия [Электронный ресурс] / А.О. Арефьев, А.Д. Баженов. – URL: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_2499](http://iteam.ru/publications/project/section_39/article_2499) (дата обращения 12.06.2016)

<sup>6</sup> Шадриков В.Д.. Компетентность и компетенция [Электронный ресурс] / В.Д. Шадриков. – URL:[http://edu.dvgups.ru/metdoc/cgu/psiholog/psish\\_truda/metod/u\\_p/frame/1.htm](http://edu.dvgups.ru/metdoc/cgu/psiholog/psish_truda/metod/u_p/frame/1.htm) (дата обращения 3.06.2016)

<sup>7</sup> Малышева В. В. Формирование профессиональной компетентности государственных служащих финансовой сферы в процессе непрерывного образования: дисс. ... канд. пед. наук 13.00.08/ В. В. Малышева. – М., 2007. – 191 с.

<sup>8</sup> Васильев В.И. Местное самоуправление: учебное и научно – практическое пособие / В.И. Васильев. – М.: 1999. – 453 с.

Также, исходя из назначения, но уже не органов местного самоуправления, а **назначения государственного служащего**, рассматривают понятие «профессиональная компетентность» **Жукевич Г.В.** и **Соколова Е.Ю.**, используя более узкое понятие – «компетенция», в значении «обязанность». Жукевич Г.В. и Соколова Е.Ю. выделяют три ключевые группы компетенций, из которых складывается «компетентность» государственного служащего: отношение к самому себе, взаимодействие с людьми, деятельность индивида.<sup>9</sup>

В **управлении персоналом** «профессиональная компетентность» понимается, как умение чувствовать стратегические цели компании, понимать интересы людей. Орехов В.Д. в рамках этого направления рассматривает понятие «профессиональную компетентность», как умение результативно реагировать на вызовы внешней среды и предвидеть их, уметь действовать в новых условиях самостоятельно. Также Орехов указывает, что компетентность состоит из нескольких составляющих: творческого стиля мышления, умения критически осмысливать собственный опыт, и с честью выходить из непредвиденных ситуаций.<sup>10</sup>

В **психологии** понятия «компетентность» и «компетенция» рассматриваются с различных позиций.

В **работах зарубежных психологов** понятие «компетентность» рассматривается, как способность человека ориентироваться в настоящем (мыслить, не печалась о прошлом, и не боясь будущего). Также это понятие изучается как специализированные банки знаний, умений и способы выполнения профессиональной деятельности. Понятие «компетенция» описывается как поведенческий паттерн, демонстрируемый людьми, эффективно выполняющими свои функции.

---

<sup>9</sup> Жукевич Г.В. Профессиональные компетенции в сфере государственного управления / Г.В. Жукевич, Е.Ю. Соколова // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России: Сб. докладов Восьмой Всероссийской научно-практической Интернет-конференции (27–28 октября 2011 г.) – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2011. – С. 174-178.

<sup>10</sup> Орехов Д.В. К лидерству в бизнесе через развитие компетентности/ Д.В. Орехов // Управление персоналом. 2003 - №3. - С. 48 – 50.

В работах **отечественных психологов** понятия «компетенция» и «компетентность» относятся друг к другу как частное к целому. То есть компетенция является составной частью компетентности индивида. Понятие «компетентность» в основном изучается с точки зрения интеграции профессионального опыта и личностных качеств индивида в контексте решения оперативных задач. А понятие «компетенция» рассматривается, как исключительное право осуществлять деятельность, обусловленное накопленным опытом индивида.

Так, один из представителей зарубежной психологии, **Маслоу А.** затрагивает понятие «компетентность» в контексте владения индивидуумом приемами успешного существования «здесь и теперь» (применимое к любой жизненной ситуации). «Компетентность во времени» - так называется вторая основная шкала его опросника личностной ориентации. Компетентность во времени измеряет то, в какой степени человек живет в настоящем, а не концентрируется на прошлом и будущем. Компетентные во времени люди могут реалистично связывать долгосрочные планы с краткосрочными планами и текущими задачами. У них есть чувство непрерывности прошлого, настоящего и будущего. Некомпетентные во времени люди отделяют свое прошлое и будущее от настоящего. Жизнь этих людей в настоящем основана на чувствах сожаления и обиды, связанных с прошлым, и идеализированных целях или страхах, связанных с будущим. Некомпетентные во времени люди испытывают трудности в связывании своих прошлых достижений с надеждами на будущее.<sup>11</sup>

Понятия «компетентность» и «компетенция», по мнению сторонников **когнитивной психологии (Найссер У., Келли Дж., Миллер Дж., Уидетт С., Холифорд С.)**, рассматриваются с разных точек зрения. Содержание понятия «компетентность» основывается на создании больших банков специализированных и систематизированных знаний. Знания относятся к конкретной области и реализуются благодаря применению правил. Эти

---

<sup>11</sup> Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - пер. А.М.Татлыбаевой, СПб.: Евразия, 1999 – 316 с.

знания упорядочены в связанные между собой группы, что облегчает вспоминание информации. Извлеченные из памяти знания могут использоваться разными путями, в зависимости от области специализации и ситуации. Специалисты сами определяют, находится ли задача в пределах их знаний или необходимо применить правила из смежных областей. Понятие «компетенции» (Уиддет С., Холифорд С.) рассматривается в когнитивной психологии как поведенческие модели (паттерны), демонстрируемые людьми, эффективно выполняющими рабочие задачи в организационном контексте.<sup>12</sup>

**В социальной психологии Аргайл М.** синтезирует понятие «социальная компетентность». В этом понятии он объединяет профессиональную и коммуникативную компетентности. Также выделяет основные компоненты социальной компетентности: социальная сензитивность (социальная чувствительность); навыки взаимодействия (набор профессиональных умений); навыки одобрения и вознаграждения; равновесие, спокойствие как противоположность социальной тревожности.<sup>13</sup>

**Бояцис Р.** описывает «профессиональную компетенцию» как основополагающую персональную характеристику, причинно связанную с эффективным или превосходным выполнением работы<sup>14</sup>.

**Авторы отечественных работ по психологии менеджмента (Карпов А.В., Жильцова О.А.)** понятие «компетентность» понимают с одной стороны, как: «интегральное личностно-когнитивное качество руководителя, базирующееся на сформированности системы профессиональных знаний (экспертности) и умении их эффективно использовать».<sup>15</sup> С другой стороны как специальные способности, которые обеспечивают эффективную реализацию системы производственно-технических функций управления

<sup>12</sup> Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холифорд. - М.: НИРРО, 2008. - 240 с

<sup>13</sup> Социальная компетентность [Электронный ресурс] /электронный словарь. – URL:[http://communication\\_psychology.academic.ru/Социальная\\_компетентность](http://communication_psychology.academic.ru/Социальная_компетентность) (дата обращения 8.05.2016)

<sup>14</sup> Бояцис Р. Профессиональная компетентность [Электронный ресурс] / Р. Бояцис. – URL:[storage.piter.com/upload/contents/978549601064/978549601064\\_p.pdf](http://storage.piter.com/upload/contents/978549601064/978549601064_p.pdf)

<sup>15</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие/ А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.

(функция оперативного управления, функция материально-технического обеспечения, инновационная функция, маркетинговая функция). Данные функции направлены непосредственно на производство, на создание его итогового продукта, и лежат в основе фундамента организации. Успешность всей деятельности зависит от выполнения данных функций. Важная особенность этих функций заключается в том, что при всей повторяемости, стандартизированнойности операций, их реализация осуществляется в постоянно меняющихся внешних и внутренних условиях. Степень развитости компетентности руководителя, с данной точки зрения, определяется его умением реализовывать оперативные функции управления. Понятие «компетенции» в данном контексте раскрывается как принадлежность по праву (знания, умения, опыта и пр.)<sup>16</sup>

Существует **психологическая трактовка понятия «компетентность» на муниципальной службе**. Она не сводится только к кругу вопросов, которые могут решать те или иные структурные подразделения администрации города. Понимание понятия «профессиональная компетентность» муниципальных служащих включает в себя как необходимые знания, умения, так и психологические особенности, качества личности, которыми должен обладать муниципальный служащий. Так., **Исмагилова Ф.С.** понятие «профессиональная компетентность» расшифровывает как результат профессионального опыта, следствие накопления профессионального опыта в течение профессиональной жизнедеятельности. Этот совокупный результат обеспечивает глубокое, доскональное знание своего дела, способов и средств достижения целей и позволяет правильно оценивать сложившуюся профессиональную ситуацию и принимать необходимые решения.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Жильцова О.А. Возможности формирования педагогических компетенций школьников как основы умения учиться [Электронный ресурс] / О.А. Жильцова. – URL: <http://teacher.msu.ru/sites/default/files/resursy> (дата обращения 15.05.2016)

<sup>17</sup> Исмагилова Ф.С. К проблеме психологического анализа профессионального опыта/ Ф.С. Исмагилова // Вестник Московского Университета. - 2000. - №2. – с. 16–26.

Исследуя **рефлексивное развитие компетентности**, **Растянников А.В.** определяет понятие «профессиональная компетентность» как наличие знаний, опыта и умение распорядиться ими при исполнении своих функций.<sup>18</sup> Он синтезирует различные определения и включает в понятие «профессиональная компетентность», с одной стороны, круг полномочий, который определяет ответственность в решении практических задач должностного лица, с другой стороны, способность и умение самого должностного лица реализовать свои знания и круг заданных полномочий. Также по Растянникову в понятие «профессиональная компетентность» входит знание о возможных последствиях конкретного способа воздействия, уровень умения и опыта практического использования имеющихся знаний. Это знание расценивается как «потенциал, научно – практический багаж», которым человек располагает, но «привести в действие данный потенциал могут только дополнительные факты».<sup>19</sup>

**В психологии профессий Зеер Э.Ф.** под понятием «профессиональная компетентность» понимает все профессиональные знания и умения, а также способы выполнения профессиональной деятельности. Он разграничивает понятия «профессиональная компетентность» и «профессионально важные качества». Под «профессионально важными качествами» он понимает психологические качества личности, определяющие продуктивность (производительность, качество, результативность и др.). На основании этого можно предположить, что Зеер выявил один из компонентов профессиональной компетентности – психологические качества личности.<sup>20</sup>

**В психологии профессионализма (Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Маркова А.К. Кузьмина Н.В., Петровская Л.А., Алексеева Л.П., Митина Л.М.),** понятие «профессиональная компетентность» рассматривается как

<sup>18</sup> Растянников А.В., Степанов С.Ю., Ушаков Д.В. Рефлексивное развитие компетентности в современном творчестве / А.В. Растянников, С.Ю.Степанов, Д.В.Ушаков. - М.: ПЕР СЭ, 2002. – С. 145 – 153.

<sup>19</sup> Растянников А.В., Степанов С.Ю., Ушаков Д.В. Рефлексивное развитие компетентности в современном творчестве / А.В. Растянников, С.Ю.Степанов, Д.В.Ушаков. - М.: ПЕР СЭ, 2002. – С. 178-182.

<sup>20</sup> Зеер Э.Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов/ Э.Ф. Зеер. – М.: Академический Проект; Екатеринбург, Деловая книга, 2003. – 336 с.



один из ведущих когнитивных компонентов подсистемы профессионализма деятельности, сфера профессионального ведения, постоянно расширяющаяся система знаний позволяющая выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью, круг решаемых проблем или вопросов».<sup>21</sup> В рамках данного подхода, мы считаем необходимым привести трактовку понятия «профессиональная компетентность» с точки зрения Марковой А.К. Она раскрывает понятие «профессиональная компетентность» как индивидуальную характеристику степени соответствия требованиям профессии, сочетание психических качеств, техническое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, обладание способностью и умением эффективно выполнять определённые трудовые функции.<sup>22</sup>

Смысл понятий «компетентность» и «компетенция» исследуется также на **стыке психологии и педагогики.**

Так, **Зимняя И.А.**, опираясь на исследования зарубежных авторов, проводит соотношение понятий «компетентность» и «компетенция», выделяя группы основных компетентностей включающих в себя различные компетенции. Зимняя И.А., главным образом рассматривает понятие «компетенция» и под ним она понимает «некоторые внутренние, потенциальные, скрытые психологические новообразования: знания, представления, алгоритмы действий, системы ценностей и отношений, которые затем выявляются в компетентностях человека».<sup>23</sup>

В свою очередь, **Равен Дж.** утверждал, что компетентность обладает сложной структурой, с взаимодополняющими друг друга компонентами. Он подчёркивал, что компетентность напрямую связана с мотивационной

<sup>21</sup> Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Маркова А.К. Психология развития профессионала: учебное пособие / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, А.К. Маркова. - М. Издательство РАГС, 2000. – 124 с.

<sup>22</sup> Маркова А. К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. - М.: Международный гуманитарный фонд Знание, 1996. - 312 с.

<sup>23</sup> Зимняя И.А. Ключевые концепции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – №5. – с. 34–42.

сферой человека.<sup>24</sup> Компетентность трактуется Дж. Равеном как жизненный успех в общественно значимой области. Он выделяет 39 видов компетентностей, которые отождествляет с «мотивированными способностями». Среди выделенных Дж. Равеном видов: способность к самообразованию, самоконтроль, критическое мышление, готовность к решению сложных проблем, уверенность в себе, настойчивость, способность к совместной работе, персональная ответственность и другие.<sup>25</sup>

В **отечественной педагогике** понятия «профессиональная компетентность» и «профессиональная компетенция» представлены знания и способности, необходимые для осуществления деятельности в определённых областях.

Так, **Хуторской А.В.** определяет «профессиональную компетентность» как обладание знаниями и способностями, позволяющими человеку судить об определенной области, и эффективно действовать в ней. «Профессиональную компетенцию» Хуторской определяет как круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом<sup>26</sup>.

В разных направлениях **социологии** понятия «компетентность» и «компетенция» имеют различные значения.

В **зарубежной социологии** понятия «компетентность» и «компетенция» применяются в связи с адаптацией и взаимодействием индивида с обществом.

В работах **отечественных социологов** понятия «компетентность» и «компетенция» рассматриваются в значениях близких к системе знаний о социальной действительности и себе, системе сложных социальных умений и навыков взаимодействия.

---

<sup>24</sup> Равен Дж. Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы / Дж. Равен. - М.: Когито Центр, 1999. – С.72 -73.

<sup>25</sup> 2.48. Равен Дж. Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы / Дж. Равен. - М.: Когито Центр, 1999. – С. 131 – 132.

<sup>26</sup> Хуторской А.В., Компетентность как дидактическое понятие: содержание, структура и модели конструирования / А.В. Хуторской, Л. Н. Хуторская // Межвузовский сб. науч. тр. - Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л.Н. Толстого, 2008. - Вып. 1. - С.117-137.

Одним из представителей зарубежной социологии является **Спенсер Г.** В рамках **эволюционизма** Спенсер, рассматривает нечто близкое по значению к термину «компетентность» (не употребляя его) как способность обеспечить равновесие и адаптироваться к среде. Спенсер также писал о настойчивом выполнении долга, требующего отказаться от своего счастья в пользу счастья других. В этом прослеживаются некие механизмы адаптации способностей человека к должному – социально требуемому.<sup>27</sup>

**Дюркгейм Э.**, сторонник **структурного функционализма**, определяет значение понятия «компетентность» как реализацию социальных потребностей через приобретение знаний, умений и навыков о социальной деятельности. Удовлетворение социальных потребностей, в свою очередь, способствует улучшению социальной деятельности индивида.<sup>28</sup>

**Вебер М.** определяет понятие «компетентность» как проявления поведения человека в процессе социального действия (осмысленность действий индивидом, ориентация на ожидание со стороны других индивидов). В созданной Вебером **«понимающей социологии»** основой является изучение ценностей, убеждений и мнений, лежащих в основании человеческого поведения и приводящих его к результату.<sup>29</sup>

**Сорокин П.** определяет понятие «компетентность» через теорию социальной мобильности. Значение термина «компетентность» включает знания, навыки и умения совершенствующиеся (расширяющиеся) в процессе перемещения индивида из одного социального слоя в другой. Общество, по теории Сорокина, должно обеспечить стремление к постоянному перемещению человека из одного социального слоя в другой, в результате, это будет способствовать совершенствованию стремления человека быть компетентным в общественной жизни.

---

<sup>27</sup> Спенсер Г. [Электронный ресурс] // Википедия, свободная энциклопедия. –URL: ru.wikipedia.org. (дата обращения 4.10.2015)

<sup>28</sup> Добренъков В.И.Тексты по истории социологии XIX-XX веков: хрестоматия // В.И. Добренъков, Л.П. Беленкова – М.: Наука, 1994. – 383 с.

<sup>29</sup> Социология: учебник / Волков Ю. Г. и др. - М.: Гардарики, 2003. – 521 с.

Представители **структурно-функционального анализа Парсонс Т.и Мертон Р.** описывают в своих работах понятия «компетентность» и «компетенция». Понятие «компетентность» они определяют как ценностные ориентации, навыки и умения индивида, формирующиеся в процессе обучения и под воздействием признанных в обществе ценностей. Понятие «компетенция» рассматривается этими учёными в разных контекстах. Так, Т. Парсонс рассматривает понятие «компетенция» в контексте профессионализма и связывает его с распределением между членами общества иерархии компетенций. В свою очередь, Р.Мертон изучает термин «компетенция» в контексте стадий развития бюрократии. Он приходит к выводу, что развитие бюрократии формирует закреплённую (выученную) беспомощность и отказ бюрократа от своей компетенции, так как утрачивается ценность результата его деятельности.<sup>30</sup>

**Г. Гарфинкель** в **этнометодологии** рассматривает понятие «компетентность» в коммуникативном аспекте, экспериментально изучая обыденные правила поведения людей в результате социального взаимодействия (компетентность в социальной действительности основывается на рациональности индивидов и служит критерием адекватности их действий). Он определяет термин «компетентность» как претензии члена коллектива на право управлять своими повседневными делами без постороннего вмешательства.<sup>31</sup>

**Э. Гидденс** в рамках **теории структурирования** рассматривает понятие «компетентность» как рациональную способность акторов объяснить то, что они делают, если их спросить об этом.<sup>32</sup>

Одним из отечественных социологов является **Ядов В.А.** Так, Ядов определяет понятие «компетентность» как специальную систему знаний

<sup>30</sup> Социология: учебник / Волков Ю. Г. и др. - М.: Гардарики, 2003. – 521 с.

<sup>31</sup> Ксенофонтова Е. Социология компетентности и модель компетенций как области научного и практического интереса/ Е. Ксенофонтова, Н. Пехова. // Вестник Московского университета. - 2014. - №1, - С. 194-206.

<sup>32</sup> Giddens. A. The Constitution of Society: outline of the Theory of Structuration / A. Giddens. – California: University of California Press, 1986 -. – 402 p.

индивида о социальной действительности и о себе самом, позволяющую индивиду идентифицировать себя с обществом.<sup>33</sup>

**Захаров Н.А.** определяет понятие «компетенция» как совокупность личностных качеств индивида, для эффективного взаимодействия в обществе. Также Захаров описывает социокультурные и профессиональные регуляторы российского чиновника, выделяя несколько качеств необходимых современному государственному и муниципальному служащему для взаимодействия с коллегами и общественностью: целерациональность; самодисциплина, самоорганизация; порядочность; честность).<sup>34</sup>

**Социологическая трактовка** понятий «компетенция» и «компетентность» в сфере государственного и муниципального управления описывается в исследованиях **Александровой Н.А. и Першинова А.А.**, Вострякова Л.Е. и Чирикова Е.П.

Так, компетенция представляет собой качества, шаблоны поведения личности, обеспечивающие эффективное исполнение своих обязанностей/управление подчинёнными, организацией, конкретным органом власти. Александрова Н.А. и Першинов А.А. в своём исследовательском докладе приводят следующий список компетенций государственного и муниципального служащего: лидерство; ориентация на достижения результата; умение создать команду и работать в ней; делегирование полномочий; умение управлять временем. Также Александрова Н.А., Першинов А.А. отмечают необходимое наличие следующих качеств личности: стрессоустойчивость; адекватность реагирования на экстремальные ситуации; положительная мотивация к обучению и

<sup>33</sup> Ядов В. А. Социальная идентичность личности / В.А. Ядов. - М.:Институт социологии РАН, 1994. – 283 с,

<sup>34</sup> Захаров Н.Л. Социокультурные и профессиональные регуляторы поведения российского чиновника / Н.Л. Захаров // Кадровик. – 2007. - №5. – С.3 – 8.

личностной самореализации; пунктуальность и дисциплинированность как проявление корпоративной культуры.<sup>35</sup>

Схожие управленческие компетенции выделяют **Востряков Л.Е.** и **Чириков Е.П.:** знание законодательства; способность быстро охватить всю проблему; постановка задач и контроль исполнения; распределение финансовых ресурсов; способность слушать и вести переговоры; знание потенциальных источников финансирования; уверенность и бдительность; способность создавать и налаживать контакты с внешними структурами; планирование; знание местных, национальных и международных организаций; способность проводить эффективные собрания; влияние; устная и письменная презентация.<sup>36</sup> Они также отмечают отличия от России от Ирландии в контексте значимости различных компетенций для современных управленцев. Так, в России важно знание законов и умение «ставить задачи и контролировать их выполнение». В Ирландии же уделяется больше значимости навыкам презентации и публичным выступлениям. Относительно совпадающими для россиян и ирландцев являются «способность эффективно распределять время, планировать действия и организовывать ресурсы для достижения целей и умение проводить собрания».<sup>37</sup>

**Хрусталёв Н.В.** определяет понятие «профессиональная компетентность муниципального служащего» как «способность эффективно осуществлять муниципальную деятельность и решать профессиональные проблемы на основе накопленных знаний, умений и опыта».<sup>38</sup> В общей структуре профессиональной компетентности Хрусталёв выделяет

<sup>35</sup> Александрова Н.А. Управленческие компетенции менеджеров среднего звена предприятий Свердловской железной дороги [Электронный ресурс] / Н.А. Александрова, А. А. Першинов // Российское общество социологов. – URL: <http://www.ssa-rss.ru/index.php> (дата обращения 22.04.2016)

<sup>36</sup> Востряков Л.Е. Управленческие компетенции в оценках руководителей сферы культуры. Сравнение упр. компетенций Россия – Ирландия/ Л.Е. Востряков, Е.П. Чириков // Управленческое консультирование. – 2010. - №1. – С. 116- 117.

<sup>37</sup> Востряков Л.Е. Управленческие компетенции в оценках руководителей сферы культуры. Сравнение упр. компетенций Россия – Ирландия/ Л.Е. Востряков, Е.П. Чириков // Управленческое консультирование. – 2010. - №1. – С. 121- 122.

<sup>38</sup> Хрусталёв Н. В. Критерии и методы социологической оценки профессионализма муниципальных служащих / Н. В. Хрусталев // Теория и практика общественного развития. - 2011. - № 3. - С. 69-70.

*специальную компетентность и социально-личностную компетентность.* Социально-личностная компетентность муниципального служащего представляет совокупность личностных и социально значимых свойств муниципального служащего, позволяющих ему быть активным и ответственным субъектом управления. Развитие социально-личностной компетентности обуславливает прогресс профессиональной компетентности, необходимой для эффективного осуществления деятельности. Профессиональная компетентность муниципального служащего зависит от его социально-личностной компетентности, особенно по мере карьерного роста. (социально-личностная компетентность = социальная + индивидуальная + личностная + культура управления + экстремальная компетентность). Исходя из двух блоков профессиональной компетентности (специальный и социально-личностный), Хрусталёв предлагает критерии оценки для каждого блока.<sup>39</sup> Для *профессиональной компетентности* муниципальных служащих это: знание законодательства, систематизация информации, принятие решений, добросовестность и самостоятельность, планирование, организация, исполнение, тайм-менеджмент, достижение целей организации, позитивное решение вопросов и удовлетворение общественности, интерес к профессиональной деятельности. Для *социально-личностной компетентности* муниципальных служащих это: ответственность; самостоятельность; дисциплинированность; исполнительность, организованность, инициативность; работоспособность; самоконтроль; социальная активность; мотивированность; солидарность; знание и соблюдение культуры организации; стремление к достижению целей; стиль и методы управления; личная гигиена; культура проведения массовых мероприятий; культура коммуникации; толерантность; служение обществу, деятельность в условиях социальной неопределенности, повышенной конфликтности и рисков.

---

<sup>39</sup> Хрусталёв Н. В. Критерии и методы социологической оценки профессионализма муниципальных служащих / Н. В. Хрусталев // Теория и практика общественного развития. - 2011. - № 3. - С. 69-70.

Надо отметить, что «компетентность» весьма широкое понятие, которое также рассматривается в следующих аспектах:

- как внутренняя система ценностей индивида (Роджерс К., теория личности и поведения),
- как знание деления универсума на взаимодополняющие репрезентации (Бурдьё П., теория структуралистского конструктивизма).<sup>40</sup>;
- как умение личности свободно ориентироваться в сложных условиях профессии, оперировать субъективными и объективными ее составляющими, вводить новые способы осуществления деятельности, технологии». (Деркач А.А., исследование проблем развития проблем профессиональной компетентности)<sup>41</sup>
- как понимание языка говорящим/слушающим (Хомский Н., теория лингвистической компетентности).<sup>42</sup>
- как способности, обеспечивающие конкурентное преимущество (экономическая теория компетентности).<sup>43</sup> как совокупность юридически установленных полномочий, прав и обязанностей конкретного органа или должностного лица (юридическое понимание компетентности).<sup>44</sup>

Итак, мы кратко рассмотрели понимание понятий «компетентность» и «компетенция» в контексте различных наук (управления, психологии профессионализма, педагогики, социологии и других).

В основном, понимание понятий «компетентность» и «компетенция» сводится к профессиональным качествам, навыкам, умениям и способностям, которые позволяют индивиду эффективно выполнять свои функции, эффективно адаптироваться в организациях, в социуме.

<sup>40</sup> Шапинская Е.Н. Пьер бурдьё: художественный вкус и культурный капитал /Е.Н. Шапинская, С.Я. Кагарлицкая. — М.: Изд-во "Гуманитарий" Академии гуманитарных исследований, 2003, С. 431 — 453.

<sup>41</sup> Деркач А. А. Акмеология: учебное пособие / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.

<sup>42</sup> Hymes D. On Communicative Competence. In J.V.Pride and J.Holmes (eds.) // Sociolinguistics. - Harmondsworth: Penguin, 1972. - P. 269-293.

<sup>43</sup> Современный экономический словарь / гл. ред. Райзберг — 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА, 1999 - 479 с.

<sup>44</sup> Компетенция [Электронный ресурс] // Википедия, свободная энциклопедия. –URL: ru.wikipedia.org. (дата обращения 4.10.2015)



Если говорить обобщённо, то в социологии, главным образом, эти два понятия рассматриваются в контексте адаптации индивида в обществе и его взаимодействии с другими людьми. В психологии эти понятия используются при описании личностных качеств индивида, навыков и умений, позволяющих индивиду эффективно развиваться и выполнять поставленные задачи. Особенностью государственного и муниципального управления / менеджмента и юриспруденции является употребление понятия «компетенция» применительно к общественным системам и отдельным лицам, в контексте обозначения круга вопросов ведения (круга полномочий) государственного или муниципального органа власти, юридического или физического лица. Понятие «компетентность» в управлении используется так же, как и в других науках, обозначая качества, навыки и умения, но не только среднестатистического служащего, а ещё и высокопоставленного чиновника (руководителя). В экономике эти понятия рассматриваются как качества, навыки и умения, а также опыт, которые необходимы для конкурентной борьбы. В лингвистике понятие «компетентность» используется в значении понимания языка говорящим / слушающим. В управлении персоналом понятия рассматриваются как качества, умения и навыки, необходимые индивиду для претензии на определённую позицию (должность) в организации. Понимание данных понятий в акмеологии сводится к способности индивида ориентироваться в сложных условиях профессии. В психотерапии понятие «компетенция» описывается в значении внутренней системы ценностей индивида.

Интересно, что при описании учёными (Равен Дж., Маркова А.К., Деркач А.А., Зимняя И.А., Ушаков Д.В., Кузьмина Н.В. и др.) термина «компетентность», помимо специальной (профессиональной) компетентности выделяются виды личностной, индивидуальной и социальной компетентности. Некоторые учёные (Карпов А.В., Хрусталёв Н.В. и др.) объединяют все компетентности, относящиеся к личностной сфере в блок «Социально-личностная компетентность». Так как эти виды

компетентности не относятся к профессиональной сфере, а характеризуют социальное взаимодействие и качества личности. Дурманова И.В. в своём исследовании использует совокупность компетентностей, относящихся к личностной сфере, объединяя их в блок «социально-психологическая компетентность».<sup>45</sup>

В выше перечисленных подходах к определению понятий «компетенция» и «компетентность» в основном прослеживается тенденция к определению понятия «компетенция» как структурной части понятия «компетентность». Значение понятия «компетентность» шире значения понятия «компетенция». Это логично, на наш взгляд, потому что профессиональная компетентность практически во всех приведённых определениях представляет собой сочетание/набор качеств (знаний/умений/навыков/компетенций), которыми должен обладать индивид, чтобы успешно справиться со своими обязанностями. Профессиональная компетенция практически во всех определениях представлена как качество/знание/навык, необходимый для эффективной деятельности индивида. Именно в своём сочетании (интеграции) данные качества/знания/навыки (профессиональные компетенции) представляют собой профессиональную компетентность.

В данной магистерской диссертации, с опорой на определение понятия «профессиональная компетентность» Марковой и данные полученные в ходе проведения исследования по формированию «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», для чёткости терминологии нами принято решение ввести понятие **«профессиональная компетентность муниципального служащего»**. Профессиональная компетентность муниципального служащего – это интегральные характеристики человека, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, необходимые для эффективного выполнения определенной деятельности.

---

<sup>45</sup> Дурманова И.В. Развитие социально-психологической профессиональной компетентности руководителей среднего звена на основе формирования образа успешного руководителя: дисс. ... канд. псих. наук: 19.00.05 / И.В. Дурманова. – Тюмень, 2006. – 201 с.

«Профессиональная компетенции» - это отдельные знания, навыки, необходимые для эффективного выполнения определенной деятельности<sup>46</sup>. Они могут быть технические (техническое знание), ценностные (знание об организации) и навыки/личностные (знание о навыке).<sup>47</sup>.

Профессиональная компетентность раскрывает степень проявления профессионализма и выступает одновременно как характеристика профессиональной деятельности и как нравственная категория – ответственность, которая корректирует процесс профессионального роста специалиста. Это значит, что компетентный специалист — это человек «призванный по профессии» и «признанный по результатам» своего труда (самим собой и другими субъектами) и готовый отвечать за результаты своего труда, то есть брать на себя ответственность за сделанное. Проявляя свою профессиональную компетенцию, государственный служащий показывает свою профессиональную пригодность и соответствие общественным требованиям и нормам права. По нашему мнению, профессиональная компетентность служащих сферы государственного и муниципального управления должна приобрести характер стратегический, быть рассчитанной на перспективу.

Таким образом, мы считаем необходимым обозначить основные выводы по данному параграфу:

1. В основном, в трудах учёных значения понятий «профессиональная компетентность» и «профессиональная компетенция» сводятся к профессиональным качествам, навыкам, умениям и способностям, которые позволяют индивиду эффективно выполнять свои функции, эффективно адаптироваться в организациях, в социуме.
2. Понятие «профессиональная компетентность» по значению является более масштабным понятием, чем понятие «профессиональная

---

<sup>46</sup> Уиддет С. Руководство по компетенциям/ С. Уиддет. С. Холифорд. - М.: НИРРО, 2008. - 240 с

<sup>47</sup> Маркова А. К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. - М.: Международный гуманитарный фонд Знание, 1996. - 312 с.

компетенция». Профессиональная компетенция индивида является структурной частью профессиональной компетентности индивида.

3. «Профессиональная компетентность муниципального служащего» - интегральные характеристики человека, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, необходимые для эффективного выполнения определенной деятельности.
4. «Профессиональные компетенции муниципального служащего» - это отдельные знания, навыки, необходимые для эффективного выполнения определённой деятельности.

## 1.2. Инструменты развития профессиональной компетентности муниципального служащего

### Модель компетенций муниципального служащего

В данном параграфе мы кратко рассмотрим понятие «модель компетенций», опишем виды и этапы создания моделей компетенций. Представим информацию о предназначении модели компетенции в организации и перечислим методы для сбора информации о компетенциях. Применение модели компетенций будет рассматриваться нами, главным образом, в контексте государственного и муниципального управления.

Модель компетенций представляет собой универсальный и многофункциональный инструмент управления персоналом. Она используется для формирования эталонного набора ключевых компетенций сотрудников организации, необходимых им для успешного выполнения своей деятельности.<sup>48</sup>

Как правило, выделяют два вида моделей компетенций: безуровневые (простые) и многоуровневые (сложные) модели компетенций.<sup>49</sup>

«Безуровневая» модель компетенций является упрощённой версией многоуровневой модели компетенций. Она содержит единый список индикаторов всех компетенций для всех видов работ в организации.

Многоуровневая модель компетенций предполагает разделение компетенций по функциональным уровням:

- управленческий уровень (менеджерские компетенции, необходимые руководителям для успешного достижения стратегических целей организации и управления подчинёнными);

---

<sup>48</sup> Уиддет С. Руководство по компетенциям/ С. Уиддет. С. Холифорд. - М.:НПРО, 2008. - 240 с

<sup>49</sup> Чуланова О. Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: д –р. экон.наук:08.00.05 / О. Л. Чуланова. – М.,2014. – 339 с.

- основной уровень (корпоративные компетенции, для всех сотрудников организации, производные корпоративной культуры организации, фиксируются в стратегии организации и кодексе корпоративной культуры );
- профессиональный уровень (для конкретных должностей).

В свою очередь, каждый из уровней многоуровневой модели компетенций может быть разделён на подуровни, в зависимости от целей формирования модели компетенций.<sup>50</sup> Наиболее эффективно, на наш взгляд, использовать многоуровневую модель компетенций, так как она способна отразить специфику организации и полный спектр компетенций сотрудников на всех уровнях.

На основе модели компетенций осуществляются: объективный отбор и подбор персонала; обучение и развитие персонала ротация кадров в организации. Также с помощью модели компетенций эффективнее действует система наставничества в организации. Спецификой применения модели компетенций в сфере государственного и муниципального управления является формирование кадрового резерва государственных и муниципальных служащих на основании отбора по модели компетенций.

Каждая организация должна обладать собственной моделью компетенций, иначе уникальность организации не будет учтена, и модель компетенций не будет отвечать стратегическим целям организации.

При формировании модели компетенций необходимо придерживаться принципов создания модели компетенций<sup>51</sup>:

- формирования словаря компетенций, характерного для организации;
- удобство и простота использования модели компетенций (чем меньше модель компетенций содержит компетенций, тем удобней её применить);

<sup>50</sup> [Кибанов, А. Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом : монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с. + (Доп.мат.znaniium.com).]

<sup>51</sup> Чуланова О. Л. Формирование и развитие компетентного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: д –р. экон.наук:08.00.05 / О. Л. Чуланова. – М.,2014. – 339 с.

- исчерпывающее изложение качеств, конкретность и фокусировка на задачах организации;
- модель компетенций должна соответствовать стратегии развития организации.

Модель компетенций разрабатывается в несколько этапов: планирование проекта, подбор команды, проектирование модели компетенций, составление модели компетенций и проработка уровней, формирование профиля компетенций.

1. **Планирование проекта.** На данном этапе происходит создание образа желаемого результата и сферы его применения. Определяются конкретные сроки проведения исследований.
2. **Подбор команды.** Для создания модели компетенций можно привлечь сотрудников организации. Это снизит недоверие со стороны работников, но повысит вероятность лояльного отношения к знакомым тестируемым сотрудникам. Поэтому, на наш взгляд, в команду стоит набирать людей, не работавших ранее в этой организации. Это позволит снизить уровень лояльности в проведении методик модели компетенций, и обеспечит объективную оценку компетенций сотрудников организации.
3. **Проектирование модели компетенций.** На данном этапе формируется, так называемая «big data» (максимальное количество данных). Сбор данных о деятельности сотрудников организации. Это делается для того, чтобы из этих данных выделить стандарты поведения, которые определяют максимальный результат. Чем больше отличается функционал сотрудников, тем большая выборка потребуется. Сбор информации можно осуществлять различными методами:
  - Наблюдение за деятельностью сотрудников. Используется, если рабочее поведение сотрудников можно наблюдать;
  - Опросы руководителей и сотрудников;
  - Интервьюирование руководителей и сотрудников. Проводится с эффективными сотрудниками – это позволит вывести стандарты

поведения характерные для этих должностей, потом эти стандарты будут сгруппированы в компетенции;

- Рабочие группы. Проводятся сотрудниками смежных подразделений, если они могут охарактеризовать наиболее эффективное поведение коллег, можно проводить и с руководителями отделов;
- Мозговой штурм. Обсуждение для руководителей и ведущих специалистов, может быть проведено в каждом подразделении;
- Метод репертуарных решёток. Этот метод позволяет выявить индикаторы эффективных сотрудников. Во время проведения руководитель описывает, какие полезные качества проявляет каждый подчинённый в работе и сравнивает работников. Результат репертуарных решёток – таблица в виде решётки с фамилиями работников и их индикаторами;
- Метод критических инцидентов. Выявляет поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о ситуациях, в которых были допущены серьёзные ошибки, или достигнут успех;
- Метод прямых атрибутов. Несколько ключевых руководителей или эффективных сотрудников делают выводы по карточкам с уже готовыми компетенциями, соответствующими целям организации;
- Метод 360 градусов. Систематический сбор информации о профессиональной деятельности сотрудника от лиц, заинтересованных в его деятельности лица (сам работник, руководитель, коллеги, подчинённые, клиенты)<sup>52</sup>. Таким образом, сотрудник сравнивает свою оценку компетенций с оценкой компетенции и его поведения, которую дают ему другие люди, взаимодействующие с ним (обратная связь).

---

<sup>52</sup> [Уорд, П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; пер. с англ. – М. : НИРО, 2006. – 352 с].



- Иерархический анализ задач . Сбор информации о целях и задачах, решаемых в организации, позволяет описать работу в терминах задач, начиная от общей задачи и ее конкретизации. Проводится как с высшим, так и с средним руководящим звеном<sup>53</sup>
4. **Составление модели компетенций и проработка уровней.** Определяется, сколько уровней будет включать каждая компетенция. Обычно компетенции подразделяются на 3-5 уровней<sup>54</sup>. Чем больше уровней в компетенции, тем сложнее провести оценку. Необходимо начинать с наименьшего (минимального) и наибольшего (максимального) уровней развития компетенций. Уровни могут нумероваться, а могут носить собственные названия. Важно, чтобы описываемые в уровнях компетенции действительно демонстрировались сотрудниками на практике. Уровни компетенций должны различаться между собой.
  5. **Формирование профиля компетенций.** Результатом формирования модели компетенция является профиль компетенции, который разрабатывается для каждой должности и служит для формирования профилей должности сотрудников. На этом этапе происходит проверка соответствия модели компетенций рабочим ролям, существующим в организации.

Если количество времени ограничено, то проводится парное сравнение компетенций. За основу берутся 3-4 главных компетенции. «Компетенция 1 сравнивается с компетенцией 2 путем постановки вопроса: «Что важнее иметь сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности?» Если Компетенция 1 важнее компетенции 2, то она получает 2 балла. Если обе компетенции одинаково важны, то Компетенция 1 получает 1 балл (Компетенции 2 в данный момент сравнения не присваивается ничего). Если Компетенция 1 важна менее, то она получает 0 баллов. Таким образом,

<sup>53</sup> [[http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-014\\*page.htm](http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-014*page.htm)]

<sup>54</sup> [Володина]

компетенции сравниваются друг с другом, и для оценки отбираются, набравшие в парных сравнениях наибольшее количество баллов. Из них затем формируется модель компетенций»<sup>55</sup>.

Недостатки применения модели компетенций: трудоёмкость и длительность исследований; компетенции могут пересекаться; компетенции могут быть сформированы не объективно, а через формулировку желаемого результата; если модель компетенции не будет соответствовать стратегическим целям организации, то она не будет принята сотрудниками организации<sup>56</sup>.

Применение модели компетенции в разных странах мира имеет свои особенности, но в целом суть модели компетенций, как инструмента управления кадровой политикой в организации остаётся неизменной. Мы рассмотрим особенности применения модели компетенций в Великобритании, Соединённых Штатах Америки, Японии, Нидерландах и России.

Модель компетенции в организациях **Великобритании** включает главные факторы, определяющие наименование и определение сферы компетенций, черты личности, позволяющие сформировать данную компетенцию. Оценкой персонала в Великобритании занимаются компании «SHL» и «S. Whiddett & S. Hoolyforde». «SHL» - мировой лидер в сфере объективной оценки персонала (PEOPLE PERFORMANCE).

---

<sup>55</sup> [Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно // «Kadrovik.ru». 2007. № 6. [http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr\\_1216725815.pdf](http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf) (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. Рус]

<sup>56</sup> [Ветошкин, Т. И. Роль компетенций в управлении персоналом / Т. И. Ветошкин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 11-18., Миллс, Р. Компетенции: карманный справочник / Р. Миллс ; пер. с англ. – М. : НИРО, 2004. – 128 с., 161, Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : НИРО, 2003. – 228 с.]

Таблица 1.

## Структура модели профессиональных компетенций SHL

| № | Главные факторы   | Название сферы компетенций   | Определение сферы компетенций  | Черта личности         |
|---|---|------------------------------|--|------------------------|
| 1 | Стремление к власти и руководству<br><br>Общительность        | Лидерство и Принятие решений | Руководит и осуществляет лидерство. Иницирует действия, задаёт направление развития и берёт на себя ответственность  | Потребность во власти  |
| 2 | Общительность<br><br>Общие интеллектуальные способности       | Взаимодействие и Презентация | Эффективно общается и сотрудничает. Успешен в убеждении других и влиянии на других. Ведёт себя с другими уверенно и непринуждённо  | Экстраверсия           |
| 3 | Склонность к компромиссам                                     | Поддержка и Кооперация       | Поддерживает других и показывает уважение и позитивное отношение к ним жизненных ситуациях. Ставит людей на первое место. Работает эффективно с отдельными людьми и командой, клиентами и персоналом | Потребность в согласии |
| 4 | Общие интеллектуальные способности<br><br>Готовность к новому | Анализ и Интерпретация       | Обладает аналитическим образом мышления. Проникает в суть сложных проблем и вопросов. Эффективно применяет собственный опыт. Быстро осваивает новые технологии                                       | Общий интеллект        |
| 5 | Готовность к новому   | Творчество и Концептуализм   | Отлично работает в ситуациях, требующих  | Открытость новому      |

|   |   |                                     |   |                            |
|---|---|-------------------------------------|---|----------------------------|
|   | Общие интеллектуальные способности                                |                                     | готовности к новым идеям и действиям. Ищет новые возможности для обучения. Рассматривает ситуации и проблемы с инновационностью и креативностью. Мыслит широко и стратегически. Поддерживает и ускоряет организационные изменения |                            |
| 6 | Добросовестность  | Организованность и Исполнительность | Планирует заранее и работает организованно. Следует инструкциям и правилам. Сконцентрирован на удовлетворении потребности клиента и предоставляет качественную услугу или товар согласно стандартам                               | Обязательность             |
| 7 | Эмоциональная стабильность  | Адаптивность и Совладание           | Легко реагирует и адаптируется к изменениям. Эффективно справляется с давлением и преодолением неудачи  | Эмоциональная стабильность |
| 8 | Стремление к успеху<br><br>Плохая способность находить компромисс | Предприимчивость и Качество         | Сфокусирован на результате и достижении своих целей. Лучше всего работает в условиях наивысшей нацеленности на результат и когда личный вклад очевиден  | Мотивация достижения       |

«S. Whiddett & S. Hooleyforde» фокусирует внимание на отличных от «SHL» компетенциях: развитие бизнеса (личное развитие и генерирование идей); достижение результатов (планирование, постановка целей, чёткость менеджмента); анализ – работа с информацией (анализ принятия решений) и люди (работа в команде, управление отношениями, влияние).

Модели компетенций в **США** состоят из сфер, объединённых в управленческую компетенцию. Сферы компетенции делятся на перечни профессионально-личностных качеств, необходимых управленцам. Профессиональные компетенции в США индивидуализированы и узкопрофильны<sup>57</sup>:

- *Руководство изменениями*: видение будущего, осознание внешней среды, творчество и инновации, стратегическое мышление, постоянное обучение, эластичность, гибкость, мотивация на услуги;
- *Руководство персоналом*: управление конфликтами, понимание культурных факторов, формирование команды, честность;
- *Управление ресурсами*: управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление технологиями;
- *Достижение результатов*: ответственность, умение решать проблемы, предприимчивость, решительность, ориентация на потребителей, административные навыки;
- *Коммуникации и формирование коалиций*: устные коммуникации, письменные коммуникации, ведение переговоров, создание союзов и партнерство.

Модели компетенций в **Японии** опираются на принципы «многопрофессионализма» и кроссфункциональности. Модель компетенции в Японии схожа с моделью компетенций в США, но отличается большей насыщенностью требований к профессиональным знаниям и

---

<sup>57</sup> [Турняк, ШАкина]

универсальностью. В результате, стирается грань между профессиональными компетенциями менеджеров в рамках одной организации.

В **Нидерландах**, при подборе государственных служащих на открывшиеся вакансии широко используется модель компетенций «Управленческий профиль» («Management profile»)<sup>58</sup>. Данная модель компетенций включает следующие сферы компетенций государственных служащих: системное управление. Решение проблем, межличностные отношения, оперативная эффективность, влияние на людей, личные качества, управление с учётом среды.

В **Российской Федерации** разработка моделей компетенций осуществляется на основе анализа зарубежного опыта применения моделей компетенций. Примерами разработки моделей компетенций в России могут служить следующие модели компетенций. Во-первых, модель компетенций, разработанная учёными Российской академии государственной службы (основу модели представляют функциональные требования к должности, соответствие профессиональных знаний и опыта этим требованиям, а также профессиональные способности и установки деятельности)<sup>59</sup>. Во-вторых, модель компетенций руководителя среднего и высшего звена, которая была разработана Министерством сельского хозяйства Пермского края (эта модель компетенций была создана для поиска руководителей среднего и высшего звена в данное ведомство)<sup>60</sup>. В-третьих, модель компетенций государственных гражданских служащих Администрации Владимирской области (в разработке этой модели компетенций применялся подход градации кластеров по группам должностей; также было отмечено «расширение» характеристик компетенций, в зависимости от значимости должности)<sup>61</sup>. В-четвёртых, хотелось бы отметить корпоративную модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени, о которой речь

---

<sup>58</sup> [Турняк, Шакина]

<sup>59</sup> [турняк шакина]

<sup>60</sup> [ турняк шакина]

<sup>61</sup> [Лапыгин Ерашова]

пойдёт во 2 главе магистерской диссертации (особенность модели – формирование модели компетенций для всех уровней (корпоративные компетенции, менеджерские компетенции и дополнительные компетенции)). В-пятых, модель компетенций и профиль компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии (профильная модель)<sup>62</sup>.

На основе приведённых примеров применения модели компетенций в разных странах мира можно сделать вывод, что суть, структура и область применения схожи. Существенные отличия в структуре и применении моделей компетенций определяются спецификой управленческой деятельности.

Исходя из приведённой выше информации, можно сделать следующие выводы.

1. В данной работе мы будем использовать понятие «модель компетенций» в значении - набор ключевых компетенций, необходимых сотруднику для успешного выполнения своей деятельности<sup>63</sup>.
2. Важно помнить, что модель компетенций создаётся для осуществления объективного отбора и подбора персонала организации; организации обучения и развития персонала, ротации кадров в организации. Также с помощью модели компетенций эффективнее действует система наставничества в организации. Спецификой применения модели компетенций в сфере государственного и муниципального управления является формирование кадрового резерва государственных и муниципальных служащих на основании отбора по модели компетенций.
3. Модель компетенций формируется с учётом основных принципов создания модели: словарь модели компетенций; удобство и простота в использовании; конкретность и фокусировка на задачах организации; соответствие модели компетенций стратегии развития организации.

---

<sup>62</sup> [Пахлова науковедение №24 2014]

<sup>63</sup> [Уиддет]

4. Процесс формирования модели компетенций включает следующие этапы: планирование проекта, подбор команды, проектирование модели компетенций, составление модели компетенций и проработка уровней, формирование профиля компетенций.
5. Недостатки применения модели компетенций: трудоёмкость и длительность исследований; компетенции могут пересекаться; компетенции могут быть сформированы не объективно, а через формулировку желаемого результата; если модель компетенции не будет соответствовать стратегическим целям организации, то она не будет принята сотрудниками организации.

### **Профиль должности муниципального служащего**

В данном параграфе будет рассмотрено понятие «профиль должности», определена структура профиля должности. Также мы расскажем с какой целью используется профиль должности в организациях. Главным образом, понятие «профиль должности» будет рассмотрено в сфере государственного и муниципального управления.

Профиль должности является результатом разработки модели компетенций, своего рода, индивидуальная, эталонная модель компетенций. Профиль должности представляет собой перечень компетенций (набор способностей) и систему методов их оценки, который относится к конкретной должности. То есть, **профиль должности** - это целевой уровень развития компетенций, необходимый для успешной деятельности и соответствующий масштабу задач руководителя, обозначенный в баллах, в соответствии с утверждённой шкалой оценки.

**Структура профиля должности** включает в себя следующие элементы:

1. Место должности в структуре организации;
2. Функциональные обязанности;



3. Профиль профессиональных компетенций, составленный с помощью модели компетенций;
4. Личностный профиль (личностные тесты, оценка мотивации, ответственности, ориентированности на достижение результата и когнитивных способностей: внимание, память, мышление);
5. Формальные требования к сотруднику, исполняющему обязанности должности<sup>64</sup>;
6. Инструмент оценки. Система методов оценки (тесты профессиональных знаний, интервью по компетенциям, профессиональные кейсы и др.).

Профиль должности даёт исчерпывающую информацию о должности. Он формирует стандарт должности, так как содержит оценочные критерии и служит инструментом оценки кандидатов на должность. Профиль должности также используется для сравнения нескольких соискателей на вакантную должность<sup>65</sup>. Профиль должности создаёт основу для управления кадровой политикой организации. Отбор, подбор, оценка, адаптация и развитие персонала осуществляются с помощью профиля должности. На основании профиля осуществляется планирование карьеры персонала. Особенностью использования профиля должности как в сфере государственного и муниципального управления, так и в других сферах является создание системы грейдинга на основе профиля должности. Грейдинг<sup>66</sup> – система управления мотивацией персонала в организации, включающая управление вознаграждением. Управление вознаграждением осуществляется на основе качественного выполнения функциональных обязанностей, в соответствии со стоимостью (ценностью) работника (функционала работника) на рынке труда. Спецификой использования профиля должности в сфере государственного и муниципального управления является формирование кадрового резерва государственной и муниципальной службы на основании

---

<sup>64</sup> [Стрыгина];

<sup>65</sup> [Стрыгина В.В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность // «Управление персоналом». 2009. № 21. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2218> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.]

<sup>66</sup> [<https://ru.wikipedia.org/wiki/Грейдинг>]

системы оценки сформированной в профиль должности государственного и муниципального служащего<sup>67</sup>.

Модель компетенций и профиль компетенций являются частью профиля должности. Поэтому создание профиля должности – способ корректировки и тестирования модели компетенций. Также создание профиля должности позволяет получить обратную связь от линейных руководителей и ведущих специалистов об использовании модели компетенций как инструмента управления кадровой политикой организации.

При создании профиля должности важно точно описать все уровни проявления компетенций, чтобы профиль содержал все требования к должности. Выполнение требований будет обеспечивать выполнение сотрудником своих обязанностей качественно и в установленные сроки<sup>68</sup>.

Профиль должности формируется на основании профиля компетенций (перечня компетенций, необходимых для успешного выполнения деятельности) модели компетенций. Поэтому информация для создания профиля должности добывается с помощью тех методов, которые использовались при создании модели компетенций. Это метод репертуарных решёток, метод критических инцидентов, метод прямых атрибутов, наблюдение, анкетированный опрос, структурированное интервью и метод парного сравнения компетенций (См. 1.2.).

При создании профиля должности следует придерживаться правил составления профиля должности<sup>69</sup>:

- Каждая компетенция должна быть сгенерирована предельно конкретно;
- Профиль должен содержать приоритеты требований для должности, ранжированные по баллам;

<sup>67</sup> [Валерий ЧЕМЕКОВ Грейдинг: профиль компетенций и требования должности №1 2008 [http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n02-2008/n02-2008\\_392.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n02-2008/n02-2008_392.html)]

<sup>68</sup> [Пахлова]

<sup>69</sup> [Стрыгина В.В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность // «Управление персоналом». 2009. № 21. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2218> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.]

- К каждой компетенции в профиле должности должна прилагаться своя шкала оценки.

Создание профиля должности осуществляется одновременно с формированием профиля компетенций модели компетенций, на этапе «Формирование профиля компетенций» (См. 1.2.). параллельно с созданием профиля компетенций определяются важные должности для организации. Затем профиль компетенций, личностный профиль (оценка мотивации, ответственности, ориентированности на достижение результата и когнитивных способностей: внимание, память, мышление), а также сведения о функциональных обязанностях должности объединяются в профиль должности.

Таким образом, при создании модели компетенций одновременно создаются профиль компетенций и профиль должности.

Хотелось бы отметить, что до внедрения в практику профиля должности кадровые службы и HR-специалисты использовали профессиограммы и психогаммы, для формирования эталонного «образа» работника. На их создание уходило большое количество времени, и они не могли дать всесторонний анализ личности, склонностей и качеств работника. Поэтому профиль должности стал широко распространяться в XXI веке.

В некоторых организациях создаётся специальная информационная система, которая позволяет создавать и вести профилирование должностей автоматических по заданным параметрам. Такое нововведение увеличивает скорость поиска и подбора персонала, снижает риски, потому что создаются стандарты требований к знаниям, навыкам и умения, личностный профиль, система оценки персонала. Главное, что позволяет осуществлять такая автоматизированная система – регулярно и объективно проводить оценку персонала и соискателей на вакантные должности.

В качестве примеров создания и использования профиля должности можно привести следующие исследования. Во-первых, исследование по формированию модели компетенции и профиля должности отделом

государственной службы и кадров департамента организационного управления администрации Новосибирской области. Данная модель состоит из 30 компетенций, разделённых на шесть блоков (управленческие, профессиональные, деловые, коммуникативные, индивидуальные, личностные). Для каждой компетенции был создан свой профиль, в зависимости от степени выраженности выделены уровни компетенций: негативный, низкий, средний, высокий и лидерский уровни. На основе модели компетенций и профиля компетенций разработаны профиль должности государственного гражданского служащего и опросник для экспертов<sup>70</sup>. Во-вторых, исследование по формированию корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени, в ходе которого были разработаны корпоративная модель компетенций и профиль должности государственного и муниципального служащего. В-третьих, исследование по формированию модели компетенций и профиля компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии (профильная модель) (Рис. 1.)<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> [Гуськова И.М., Рыжкова С.В., Санников С.В. О практике проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Новосибирской области // Вестник координационного совета по вопросам кадровой политики при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе. 2007. № 4–5. URL: [http://sapanet.ru/GiMS\\_SFO/Vestnik\\_4\\_5.pdf](http://sapanet.ru/GiMS_SFO/Vestnik_4_5.pdf) (25.03.2014).

<sup>71</sup> [Пахлова науковедение №24 2014 Пахлова И. В. , Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации]



Рис.1. Профиль компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии

Итак, по представленному в этом параграфе материалу можно сделать следующие выводы:

1. Профиль должности – целевой уровень развития компетенций, необходимый для успешной деятельности и соответствующий масштабу задач руководителя, обозначенный в баллах в соответствии с утверждённой шкалой оценки компетенций.
2. В структуру профиля должности входят следующие элементы: место должности в структуре организации; функциональные обязанности; профиль профессиональных компетенций; личностный профиль; формальные требования; система методов оценки.
3. Профиль должности создаётся по следующим правилам: конкретность компетенций; расстановка приоритетов требований для должностей; своя шкала оценки у каждой компетенции.
4. Создание профиля должности осуществляется одновременно с формированием профиля компетенций модели компетенций.

5. На основании профиля должности осуществляются все процессы управления кадровой политикой в организации: поиск, отбор, подбор, ротация, адаптация, развитие, аттестация, оценка, грейдирование, планирование карьеры персонала. Спецификой использования профиля должности на государственной и муниципальной службе является формирование кадрового резерва государственных и муниципальных служащих на основе профиля должности.

### **Выводы по главе**

1. Понятие «профессиональная компетентность» по значению является более масштабным понятием, чем понятие «профессиональная компетенция». Профессиональная компетенция индивида является структурной частью профессиональной компетентности индивида.
2. «Профессиональная компетентность муниципального служащего» - интегральные характеристики человека, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, необходимые для эффективного выполнения определенной деятельности (качества, отличающие лучших сотрудников от средних).
3. «Профессиональные компетенции муниципального служащего» - это отдельные знания, навыки, необходимое для эффективного выполнения определенной деятельности.
4. Модель компетенций - набор ключевых компетенций, необходимых сотруднику для успешного выполнения своей деятельности.
5. Модель компетенций создаётся для осуществления объективного отбора и подбора персонала организации; организации обучения и развития персонала, ротации кадров в организации. Также с помощью модели компетенций эффективнее действует система наставничества в организации. Спецификой применения модели компетенций в сфере государственного и муниципального управления является формирование

кадрового резерва государственных и муниципальных служащих на основании отбора по модели компетенций.

6. Недостатки применения модели компетенций: трудоёмкость и длительность исследований; компетенции могут пересекаться; компетенции могут быть сформированы не объективно, а через формулировку желаемого результата; если модель компетенции не будет соответствовать стратегическим целям организации, то она не будет принята сотрудниками организации.
7. Профиль должности – целевой уровень развития компетенций, необходимый для успешной деятельности и соответствующий масштабу задач руководителя, обозначенный в баллах в соответствии с утверждённой шкалой оценки компетенций.
8. В профиле должности содержится своя шкала оценки для каждой компетенции.
9. Создание профиля должности осуществляется одновременно с формированием профиля компетенций модели компетенций.
10. На основании профиля должности осуществляются все процессы управления кадровой политикой в организации: поиск, отбор, подбор, ротация, адаптация, развитие, аттестация, оценка, грейдирование, планирование карьеры персонала. Спецификой использования профиля должности на государственной и муниципальной службе является формирование кадрового резерва государственных и муниципальных служащих на основе профиля должности.

## ГЛАВА 2. КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ТЮМЕНИ

### **2.1. Опыт формирования корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени**

В период с 8 июля по 1 ноября октябрь 2015 года сотрудниками Управления кадровых технологий административного департамента, Администрации города Тюмени, которое возглавляет Проценко С.А., было проведено исследование по формированию корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени. В результате которого, было сформировано четыре версии «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени».

В итоге, модель компетенций состоит из 3-х кластеров компетенций: «Общекорпоративные компетенции», «Менеджерские компетенции», «Дополнительные компетенции». И содержит 8 компетенций:

- «Руководство и принятие решений»;
- «Поддержка и сотрудничество»;
- «Взаимодействие и презентационные навыки»;
- «Анализ и работа с информацией»;
- «Креативность и системное мышление»;
- «Организованность и исполнение»;
- «Готовность к изменениям и преодоление трудностей»;
- «Достижение результатов».



Все компетенции ранжированы по кластера. Ранжирование представлено в Таблице 2.

Таблица 2.

Ранжирование компетенций по кластерам Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени.

| <b>Общекорпоративные компетенции</b>    | <b>Менеджерские компетенции</b>   | <b>Дополнительные компетенции</b>                |
|---|-----------------------------------|--|
| Поддержка и сотрудничество              | Креативность и системное мышление | Готовность к изменениям и преодоление трудностей |
| Взаимодействие и презентационные навыки | Руководство и принятие решений    | Достижение результатов                           |
| Анализ и работа с информацией           |                                   |  |
| Организованность и исполнение           |                                   |  |

Модель дорабатывалась и изменялась на всех этапах исследования.

**Исследование проводилось в пять этапов:**

1. Постановка цели проекта по моделированию компетенций, определение сферы применения;
2. Выбор респондентов, планирование и коммуникация проекта;
3. Проведение анализа работы (осуществляется сбор данных и обработка данных, создание дизайна модели компетенций);
4. Обработка и интеграция данных. Формулирование компетенций на языке организации, в данном случае на языке Администрации города Тюмени, валидизация и профилирование;
5. Разработка методологического сопровождения по внедрению модели компетенций.

На этапе «Проведение анализа работы» были привлечены студенты-практиканты Тюменского Государственного Университета.

Как уже было отмечено ранее, исследование проводилось в пять этапов. Остановимся на них подробнее.

### **1. Постановка цели проекта по моделированию компетенций, определение сферы применения.**

На этом этапе осуществлялись встречи Начальника Управления кадровых технологий Проценко С. А. с Главой Администрации города Тюмени Моор А. В. В результате этих встреч, были сформулированы цель, объект, предмет исследования. Также были обозначены статус и полномочия Управления кадровых технологий и сферы применения модели компетенций в Администрации города Тюмени.

Цель исследования - формирование корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени.

Объект исследования – муниципальные служащие Администрации города Тюмени.

Предмет исследования – речевые конструкции, отражающие стандарты поведения, которые обеспечивают эффективность работы в актуальной ситуации и в стратегической перспективе развития организации

«Корпоративную модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» планируется использовать для осуществления большинства процессов управления персоналом в Администрации города Тюмени: подбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, отбор кадрового резерва и назначения, трансляция корпоративных требований.

### **2. Выбор респондентов, планирование и коммуникация проекта.**

На этом этапе была сформирована команда сотрудников Управления кадровых технологий, в которую вошли Либов А.В. и Киселёва М.И.

Было подготовлено и утверждено Положение об Управлении кадровых технологий, определены диагностические процедуры и три метода

структурированного интервью: «Техника репертуарных решёток», «Метод критических инцидентов», «Метод иерархического анализа задач».

Было составлено расписание проведения интервью с Главой Администрации и его заместителями, определено необходимое количество сотрудников среднего и младшего звеньев, чтобы результаты исследования были валидными.

Выборка общего числа респондентов составила 44 муниципальных служащих. Это 6 заместителей главы Администрации города Тюмени, 10 директоров департаментов, 10 начальников отделов/ председателей комитетов, 18 консультантов/ специалистов.

Руководство Администрации города Тюмени представлено практически в полном составе. При создании модели компетенций сначала проводятся интервью с высшим руководством и наиболее эффективными сотрудниками. Это позволяет как можно точнее сформулировать образ наиболее эффективного сотрудника, отражённый в модели компетенций.

### **3. Проведение анализа работы**

На этом этапе осуществлялись следующие мероприятия: сбор и первичная обработка данных, создание дизайна модели компетенций.

#### Стадия сбора информации.

Информацию собирать нужно для того, чтобы выявить стандарты поведения, которые обеспечивают эффективность работы в актуальной ситуации и в стратегической перспективе развития организации.

Источниками такой информации могут стать как сами сотрудники и руководители компании, так и некоторые документы: стратегия компании и бизнес-планы, принципы и корпоративные ценности, документация, связанная с обучением персонала и должностные инструкции и так далее.

Необходимо, чтобы сотрудники всех направлений деятельности, выполняющие разные функции и роли, рассказали о своей работе, а линейные менеджеры – о том, что, по их мнению, нужно для хорошей работы их подчиненных. Чем больше ролей существует в организации, чем шире

разнообразие выполняемых в ней работ, тем больше понадобится респондентов.

Таким образом, до начала работ по сбору информации были осуществлены краткий инструктаж студентов-практикантов, которые ассистировали на интервью, и подготовка инструментария (создание бланков структурированного интервью, определение процедуры проведения интервью и т.д.). Затем в течение месяца (с 8.07 по 8.08) каждый день, за исключением выходных, специалисты Управления кадровых технологий вместе с практикантами интервьюировали по два муниципальных служащих. Среди респондентов были представлены как муниципальные служащие руководящего звена, так и рядовые служащие.

Сначала были проинтервьюированы заместители Главы Администрации города Тюмени. Далее заместители порекомендовали каждый по три ответственных служащих (среди которых директора департаментов, начальники отделов/ председатели комитетов, консультанты/специалисты). Затем директора департаментов порекомендовали ещё по три ответственных служащих (начальники отделов/председатели комитетов, консультанты/специалисты). И начальники отделов/ председатели комитетов порекомендовали по три эффективных консультанта/специалиста.

Все индикаторы, из которых в дальнейшем формировались блоки компетенций, были получены из речевых конструктов респондентов, что, во-первых, облегчило задачу самим респондентам (не нужно было подстраивать своё видение образцовых муниципальных служащих под уже сформированные за них индикаторы). Во-вторых, формирование конструктов респондентами способствовало более точной формулировке индикаторов реальных компетенций, без которых современный муниципальный служащий не сможет обойтись, выполняя свои функции и взаимодействуя с коллегами и гражданами. Сделано это было для того, чтобы модель компетенций муниципального служащего была создана на языке

Администрации города Тюмени, с применением терминологии, характерной для муниципальной сферы и конкретно для Администрации города Тюмени.

Сбор данных осуществлялся тремя методами структурированного интервью: «Техника репертуарных решёток», «Метод критических инцидентов», «Метод иерархического анализа задач».

1) *«Техника репертуарных решёток»*

Разработчиком данной техники является Келли Дж. - американский психолог, сторонник когнитивного подхода в психологии.

Техника репертуарных решеток - экспериментальный метод, включающий особые приемы планирования, проведения эксперимента, обработки и интерпретации результатов. Важное отличие техники репертуарных решёток от других процедур шкалирования заключается в том, что репертуарные решетки направлены не на получение информации об объектах шкалирования, а на получение информации о самом человеке, заполняющем решётку. В общем виде репертуарная решетка представляет собой матрицу, определенным образом организованную, которая заполняется либо самим испытуемым, либо экспериментатором в процессе структурированного интервью. Строки матрицы называются конструктами, столбцы — элементами<sup>72</sup>.

Конструкт – «это особое субъективное средство, сконструированное самим человеком, проверенное (валидизированное) на собственном опыте, с помощью которого человек выделяет, оценивает и прогнозирует события, организует свое поведение, «понимает» других людей, реконструирует систему взаимоотношений и строит «образ я». Это одновременно и способ поведения, и параметр отношений и оценок, и когнитивное смысловое расчленение и противопоставление. Конструкты организованы в систему, имеющую сложную иерархическую организацию и множество подсистем. В силу общности и социальности опыта человека многие конструкты у разных

---

<sup>72</sup> [Иванова, В.А. Педагогика [Электронный ресурс]/ В.А. Иванова, Т.В. Левина. – Режим доступа: [http://www.kgau.ru/distance/mf\\_01/ped-asp/index.html](http://www.kgau.ru/distance/mf_01/ped-asp/index.html)].

людей схожи. Однако поскольку конструкт не усваивается извне, а строится самим человеком, он индивидуально определен, и есть конструкты, которые существуют в одном экземпляре, лишь у данного конкретного человека»<sup>73</sup>.

В данном случае, в предложенную матрицу, респондентам было необходимо вписать десять человек, в состав которых они могли включить либо себя, либо идеального сотрудника, а могли включить и оба варианта. Затем, с помощью карт, пронумерованных от одного до десяти, нужно было сравнить трёх сотрудников, двое из которых должны были быть чем-то похожи, но этой же способностью (навыком, умением, помогающим сотруднику в деятельности) должны были отличаться от третьего сотрудника. Затем необходимо было расставить приоритетность по предложенной компетенции (навыку, умению), с точки зрения респондента, то есть, респондент должен был определить, какое умение должно было, по его мнению, присутствовать у муниципального служащего. Потом нужно было произвести оценку эффективности использования данного навыка (умения) всех десяти сотрудников по шкале, состоящей из 7 баллов (1 балл – неэффективный сотрудник (в контексте этого навыка), 7 баллов – самый эффективный сотрудник (идеал или близкий к нему)).

Все речевые конструкты фиксировались в матрицу бланка «Репертуарные решётки». Приоритетные конструкты послужили основой для формирования индикаторов модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени. [Приложение 2]

## 2) *«Метод иерархического анализа задач».*

Одним из основоположников применения данного метода является Шепард Р. – американский психолог, сторонник когнитивного подхода в психологии.<sup>74</sup> Этот метод применяется в самых разных проблемных областях, таких как анализ времени и движений, подбор или обучение персонала, и дает обширное и глубокое понимание выполняемых задач. « Иерархический

<sup>73</sup> Шмелев А. Г. Введение в экспериментальную психосемантику / А. Г. Шмелёв.— М., 1983. — 157с..

<sup>74</sup> Shepard R.N. Representation of Structure in Similarity Data: Problems and Prospects // Psychometrika. 1974. Vol. 39. P. 373–421.

анализ задач дает понимание задач респондентов, которые необходимо выполнять для достижения определенных целей». <sup>75</sup>

В данном случае, при сборе данных для формирования «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», респондент должен был назвать свою должность, цель работы, у кого находится в подчинении, сколько человек у него в подчинении и в каком управлении или службе он осуществляет свою деятельность.

Далее, респонденту было необходимо обозначить свой круг задач - описать, что входит в объём полномочий службы или управления, в котором он работает. Сначала выделялись основные блоки задач (3-5), затем в каждом блоке описывались основные задачи. Далее респондент описывал действия, которые он выполняет при реализации поставленных задач. И, впоследствии, проанализировав блоки задач и действия для выполнения задач, респондент выделял качество (способность, умение), которое помогает ему справляться с поставленными задачами и успешно организовывать взаимодействие с коллегами во время исполнения своих обязанностей. Также фиксировались и качества, которые мешают выполнять задачи успешно.

Все конструкты, полученные от респондента, фиксировались в матрицу бланка «Иерархический анализ задач». [Приложение 1]

### 3) *«Метод критических инцидентов».*

Основоположником данного метода является Фленеган Дж. – американский психолог <sup>76</sup>. Этот метод больше остальных приближен к структурированному интервью. Он связан со сбором описаний ситуаций эффективного и неэффективного выполнения трудовых действий опытных специалистов, руководителей и других сотрудников. Эти ситуации называются «критическими инцидентами». Критические инциденты должны представлять собой действия, которые предоставляют информацию об успешном или неудачном выполнении задачи. Затем данные ситуации

<sup>75</sup> [Hierarchical Task Analysis <http://ops.jetstyle.ru/you/hierarchical-task-analysis/into-ru/>]

<sup>76</sup> [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_psychology/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_psychology/) Фленеган Дж.

подвергаются контент-анализу и классифицируются по категориям критического рабочего поведения.

При проведении исследования по формировании «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», респонденту было необходимо вспомнить четыре случая из практики работы на муниципальной службе. Два позитивных, где поставленная задача была выполнена успешно, благодаря активному участию респондента. И два негативных случая, где задача не была выполнена (либо выполнена не до конца, понесены убытки и т.д.). На основе приведённых случаев из практики респондент далее описывал свои качества, которые, по его мнению, помогли, либо затруднили решение поставленной задачи и сотрудничество с коллегами.

Позитивные и негативные качества, изложенные в виде речевых конструктов, фиксировались в матрицу бланка «Критические инциденты» и послужили основой для формирования индикаторов «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» [Приложение 3].

#### Стадия первичной обработки данных.

Параллельно со стадией сбора данных была запущена стадия первичной обработки полученных данных. В период проведения которой, все полученные результаты (речевые конструкты) извлекались из таблиц бланков и аудиозаписей интервью с муниципальными служащими, и формировались в матрицу данных.

Каждый из практикантов на время интервьюирования закреплялся за одним из двух специалистов Управления кадровых технологий, поэтому каждый фиксировал информацию самостоятельно, пользуясь помощью специалиста, и иногда помогая специалисту. У сотрудников и практикантов Управления кадровых технологий была своя матрица данных, которая, после внесения конструктов очередного респондента обновлялась и сверялась с матрицей специалиста (таким образом мы друг друга проверяли). После этого все данные объединялись в одну общую матрицу. В результате



консолидации полученной информации, нами были сформулированы предположения о вариантах дизайна модели компетенций (например, сначала все конструкты примерно были отнесены к 10-12 компетенциям).

#### **4. Обработка и интеграция данных.**

На данном этапе осуществляются обработка и интеграция данных, формулирование компетенций на языке Администрации города Тюмени, валидизация и профилирование.

Стадия обработки и интеграции данных (формулирование компетенций на языке Администрации города Тюмени).

На основе всех полученных в ходе предыдущего этапа данных, были выведены стандарты поведения, обеспечивающего эффективную работу. Эти стандарты были классифицированы и послужили основой для создания структуры модели компетенций. Ранее были собраны многочисленные примеры поведения, отражающего стандарты. Они были отнесены к нескольким конкретным категориям: «Общекорпоративные компетенции», «Менеджерские компетенции», «Дополнительные компетенции». Эти категории представляют собой содержательные кластеры, по которым распределяются компетенции.

Таким образом, все полученные конструкты анализировались и преобразовывались в индикаторы компетенций – компоненты компетенций.

Формирование индикаторов происходило с помощью визуализации данных: каждый конструкт был выписан на стикер. Стикеры были разных цветов. Эти стикеры были расклеены на стены Управления кадровых технологий, на специальные листы с обозначением должностного уровня служащего, для которого был характерен этот конструкт.

В результате анализа, конструкты, близкие по значению, были объединены в содержательные группы (кластеры компетенций): «Общекорпоративные компетенции», «Менеджерские компетенции», «Дополнительные компетенции».

Мы пришли к выводу, что все кластеры компетенций не могут быть разделены по должностным уровням, так как все они присущи каждому из должностных уровней муниципальной службы. Дело в том, что на каком-то уровне кластер и даже одна компетенция проявляются ярче (при взаимодействии с коллегами или со внешней средой), а на другом должностном уровне тот же кластер компетенций или компетенция не так ярко выражена. Отсюда следует, что существует, своего рода приоритет компетенций. Особо ярко это прослеживается при сравнении руководящего звена с исполнительским звеном. На управляющем уровне в приоритете «Руководство и принятие решений», а для младших уровней в большей степени характерны исполнительские компетенции, такие как «Взаимодействие и презентационные навыки», «Поддержка и сотрудничество», «Анализ информации» и так далее.

Впоследствии, отдельным компетенциям были подобраны наиболее подходящие названия (например, «Готовность к изменениям и преодоление трудностей»), а затем, наиболее подходящие названия были подобраны и для кластеров компетенций. Примеры поведения, формирующие стандарты, окончательно были обобщены, упрощены и распределены по компетенциям и кластерам компетенций. Дубли конструкторов были удалены.

В общей сложности было сформировано 8 компетенций:

- «Руководство и принятие решений»;
- «Поддержка и сотрудничество»;
- «Взаимодействие и презентационные навыки»;
- «Анализ и работа с информацией»;
- «Креативность и системное мышление»;
- «Организованность и исполнение»;
- «Готовность к изменениям и преодоление трудностей»;
- «Достижение результатов».

В итоге получился «прототип», первоначальный проект «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», который было необходимо проверить и валидизировать.

#### Стадия проверки и валидизации модели компетенций.

Эта стадия разработки необходима, чтобы удостовериться: выбранные компетенции действительно отражают существующие в организации роли; примеры и стандарты годятся для того, чтобы разграничить выдающееся, стандартное и неудовлетворительное выполнение работы; а сама модель может послужить для выполнения заявленных целей организации.

Установить валидность – значит убедиться, что сотрудники, владеющие выбранными и описанными компетенциями, действительно работают лучше прочих своих коллег, и что сами работники считают, что предлагаемые компетенции действительно нужны для успешного выполнения их работы.

Чтобы решить эти две задачи, нужно было собрать обратную связь от множества сотрудников, и провести комплексную оценку персонала, чтобы выявить корреляцию между владением компетенциями и независимыми данными о высокой эффективности работы.

Комплексную оценку персонала необходимо осуществлять на основании тестирования персонала по специальным методикам («Бизнес профиль», «Ассесмент – центр», тестирование знаний). Поэтому Консультант Управления кадровых технологий Либов А.В. прошёл обучение методикам оценки персонала и методикам разработки тестов знаний в HR-Лаборатории «Гуманитарные технологии» (Human Technologies). Лаборатория создана в 1992 году на базе факультета психологии МГУ им. М.В.Ломоносова как одно из инновационных предприятий Научного парка МГУ. Научный руководитель – доктор психологических наук, профессор Шмелев. А.Г.

Затем, сотрудниками Управления кадровых технологий было создано тестирование на основе методики «Бизнес профиль» - это комплексная психологическая оценка (мотивация – интеллект - личность) и прогноз профессиональной успешности кадров. С помощью данной методики можно

определить «глубинные» компетенции индивидов и предоставить рекомендации для дальнейшей их деятельности. Также с помощью методики «Бизнес профиль» осуществлялась оценка сотрудников, с точки зрения соответствия «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени».

**Методика «Бизнес профиль»** по времени выполнения рассчитана на 1-2 часа и состоит из 3 блоков: «Мотивация», «Интеллект», «Личность». В блоке «Мотивация» необходимо принять решение по методу парных сравнений стимулов в работе (например, деньги или служение людям, признание или связи) каждый из респондентов принимал решение и выбирал тот вариант, который считал приемлемым для себя (то, что мотивирует именно данного сотрудника). Второй блок «Интеллект» представляет собой совокупность задач на логику, пространственное мышление, вычисления, лексику, сравнение и другие. Все эти задачи необходимо выполнить за отведённое время. Третий блок «Личность» содержит различные тестовые вопросы направленные на выявление удовлетворённости жизнью, определение темперамента респондента и уровня тревожности при выполнении профессиональной деятельности и не только. Первый и третий блок не имеют ограничения по времени.

Результаты выполнения тестирования можно отследить в реальном времени. Но необходимо время на их аналитическую обработку. По итогам тестирования респонденту выдавался отчёт, в котором был выделен профиль результатов. В профиле, содержалась информация о выраженности навыков респондента с точки зрения нормального распределения Гауса. Каждая шкала навыка в профиле представляет своего рода кривую Гауса с числовыми значениями от 0 до 10. Нормой являются значения от 4,5 до 6,6. Если значения по шкалам низкие то в отчёте вместе с пояснения к каждому навыку можно было получить рекомендации по развитию этих навыков. Такую форму имел отчёт для сотрудника. Но по итогам тестирования формируется 2 отчёта: один - для сотрудника, другой – для высшего

руководства. В отчёте для руководства также содержался профиль результатов сотрудника с нормальным распределением по шкалам соответствия 8-ми компетенциям «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени». Также был представлен профессиональный потенциал сотрудника, структурированный таким же образом, через нормальное распределение Гауса – содержались склонности индивида к различным видам работ (например. «Работа с документами», «Анализ и аудит», «Производство и технологии» и другие). [Приложение]

Таким образом, осуществлялась валидизация корпоративной модели компетенций.

После проведения проверки модель компетенций будет проходить окончательную доработку, с учетом планов развития Администрации города Тюмени, информации о предстоящих изменениях, прогнозов и так далее.

## **5. Разработка методологического сопровождения по внедрению модели компетенций**

На этом этапе особо большое значение приобретает информирование персонала организации: нужно еще раз донести, зачем, почему и как она разрабатывалась, и в каких целях теперь будет применяться. Сотрудники должны знать, как это нововведение повлияет на их работу, дальнейшую карьеру, обучение, уровень компенсаций и оценку эффективности. Также необходимо рассказать о том, какую поддержку они могут получить при освоении разработанной модели.

В итоге, сотрудниками Управления кадровых технологий была создана «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени». На данный момент модель проходит стадию валидизации через осуществления тестирований для оценки сотрудников Администрации.

Сотрудники Управления кадровых технологий говорят о готовности модели. Они уже долгое время ждут презентации «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» Главой

Администрации города Тюмени, чтобы внедрить модель компетенций для оптимизации кадровых процессов в Администрации.

Презентация модели компетенций даст сотрудникам Администрации понять, как внедрение модели компетенций повлияет на их работу, дальнейшую карьеру, обучение, уровень компенсаций и оценку эффективности.

Также на данный момент, сотрудниками Управления кадровых технологий ведутся работы по планированию поддержания модели компетенций в актуальном и работоспособном состоянии.

Итак, по представленному в этом параграфе опыту формирования «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» можно сделать следующие выводы:

1. Сотрудниками Управления кадровых технологий была создана «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени». На данный момент модель проходит стадию валидации через осуществления тестирований для оценки сотрудников Администрации.
2. Модель компетенций состоит из 3-х кластеров компетенций: «Общекорпоративные компетенции», «Менеджерские компетенции», «Дополнительные компетенции».
3. «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» содержит 8 компетенций: «Руководство и принятие решений», «Поддержка и сотрудничество», «Взаимодействие и презентационные навыки», «Анализ и работа с информацией», «Креативность и системное мышление», «Организованность и исполнение», «Готовность к изменениям и преодоление трудностей», «Достижение результатов».
4. «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» ещё не была презентована Главой Администрации города Тюмени, но уже функционирует в пилотажном режиме.

## **2.2. Корпоративная модель компетенций как инструмент управления и развития кадрового потенциала Администрации города Тюмени**

Если говорить обобщённо, то модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени планируется использовать для осуществления большинства процессов управления персоналом в Администрации города Тюмени: подбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, отбор кадрового резерва и назначения, трансляция корпоративных требований.

«Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» в настоящее время используется сотрудниками Управления кадровых технологий в пилотажном режиме.

На основании модели компетенций было сформулировано тестирование по методике «Бизнес профиль», которое предоставляет информацию о мотивации, интеллекте, личностных качествах индивида, определяет его профессиональный потенциал и соответствие «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени».

Сотрудниками Управления кадровых технологий ведётся работа по созданию тестов знаний, в которых в совокупности будут представлены тестовые вопросы на знание профессиональных особенностей деятельности сотрудников, сферы деятельности, теоретических знаний, знаний о применении IT-технологий в деятельности, знаний о использовании культуры речи и письма и другие. Создание тестов знаний осуществляется также с опорой на «Корпоративную модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» (компетенции, характерные для должности – профиля должности).

Также сотрудниками Управления кадровых технологий ведутся работы по разработке профилей должности сотрудников Администрации города Тюмени, в которых будут отражены основные компетенции (навыки и

умения), характерные для должностей Администрации города Тюмени, на которые будет осуществляться подбор кандидатов.

В перспективе, сотрудниками Управления кадровых технологий планируется осуществлять формирование кадрового резерва на муниципальной службе на основании «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» (тестирование. Собеседование, профилирование должностей).

Также в перспективе, использование «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» для проведения оценочных процедур и конкурсов на вакантные должности по методикам «360 градусов» и «Ассесмент-Центр». Методика «360 градусов» представляет собой всестороннее исследование навыков, умений, качеств, мотивации, потенциала индивида. А методика «Ассесмент-Центр» также основана на предоставлении полной информации о компетенциях индивида, основывается на 3 этапах: тестирование знаний, групповая дискуссия и индивидуальное задание (например, презентация проекта или разработка плана стратегического развития и так далее).

Вся информация, касательно «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», разработки тестов знаний, осуществления тестирований по методике «Бизнес профиль», проведении собеседований на вакантную должность, создании профилей должности и проведении «Ассесмент – Центра» держится в строжайшем секрете. Поэтому не вся информация есть в открытом доступе. Большая часть информации недоступна для разглашения.

На основании опыта участия в формировании модели, её изучения и описания, нам представляется логичным сформулировать **перечень предложений по внедрению «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени»** для улучшения эффективности оптимизации кадровых процессов на муниципальной службе:



- Автоматизировать проведение тестирований в ходе собеседований, обучения, аттестации;
- Автоматизировать формирование моделей компетенций (профилей компетенций), профилей должности муниципальных служащих;
- Внедрить систему грейдинга - группировка должностей по определенным основаниям с целью построения системы мотивации;
- Использовать прайсы компетенций (эффективные контракты) – расчёт заработка муниципального служащего исходя из реально выполняемых им компетенций.

### Выводы по главе:

1. Сотрудниками Управления кадровых технологий была создана «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени». На данный момент модель проходит стадию валидации через осуществления тестирований для оценки сотрудников Администрации.
2. Модель компетенций состоит из 3-х кластеров компетенций: «Общекорпоративные компетенции», «Менеджерские компетенции», «Дополнительные компетенции».
3. «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» содержит 8 компетенций: «Руководство и принятие решений», «Поддержка и сотрудничество», «Взаимодействие и презентационные навыки», «Анализ и работа с информацией», «Креативность и системное мышление», «Организованность и исполнение», «Готовность к изменениям и преодоление трудностей», «Достижение результатов».
4. «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» ещё не была презентована Главой Администрации города Тюмени, но уже функционирует в пилотажном режиме.
5. «Корпоративную модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» планируется использовать для осуществления большинства процессов управления персоналом в Администрации города Тюмени: подбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, отбор кадрового резерва и назначения, трансляция корпоративных требований.
6. В настоящее время, на основании модели компетенций было создано тестирование по методике «Бизнес профиль».
7. В перспективе, «Корпоративную модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» планируется использовать для

создания тестов знаний, профилирования должностей, осуществления отбора в кадровый резерв, проведение тестирований и собеседований вакантную должность, проведение оценочных процедур и конкурсов на вакантные должности по методикам «360 градусов» и «Ассесмент-Центр».

8. Вся информация, касательно «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», разработки тестов знаний, осуществления тестирований по методике «Бизнес профиль», проведении собеседований на вакантную должность, создании профилей должности и проведении «Ассесмент – Центра» держится в строжайшем секрете. Большая часть информации недоступна для разглашения.
9. Нами сформулирован перечень предложений по внедрению «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» для улучшения эффективности оптимизации кадровых процессов на муниципальной службе: автоматизировать проведение тестирований, автоматизировать формирование моделей компетенций (профилей должностей), внедрить систему грейдинга, использовать прайсы компетенций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие «Профессиональная компетентность современного муниципального служащего» представляет собой интегральные характеристики человека, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, необходимые для эффективного выполнения определенной деятельности. «Профессиональные компетенции муниципального служащего» - это отдельные знания, навыки, необходимые для эффективного выполнения определённой деятельности.

Понятие «профессиональная компетентность» по значению является более масштабным понятием, чем понятие «профессиональная компетенция». Компетенция индивида является структурной частью компетентности индивида.

В основном, в трудах учёных значения понятий «профессиональная компетентность» и «профессиональная компетенция» сводятся к профессиональным качествам, навыкам, умениям и способностям, которые позволяют индивиду эффективно выполнять свои функции, эффективно адаптироваться в организациях, в социуме.

Одними из основных инструментов развития профессиональной компетентности муниципального служащего являются модель компетенций и профиль должности.

Модель компетенций создаётся для осуществления объективного отбора и подбора персонала организации; организации обучения и развития персонала, ротации кадров в организации. Также с помощью модели компетенций эффективнее действует система наставничества в организации. Спецификой применения модели компетенций в сфере государственного и муниципального управления является формирование кадрового резерва государственных и муниципальных служащих на основании отбора по модели компетенций. Недостатки применения модели компетенций: трудоёмкость и длительность исследований; компетенции могут

пересекаться; компетенции могут быть сформированы не объективно, а через формулировку желаемого результата; если модель компетенции не будет соответствовать стратегическим целям организации, то она не будет принята сотрудниками организации.

Профиль должности представляет собой целевой уровень развития компетенций, необходимый для успешной деятельности и соответствующий масштабу задач руководителя, обозначенный в баллах в соответствии с утверждённой шкалой оценки компетенций. На основании профиля должности осуществляются все процессы управления кадровой политикой в организации: поиск, отбор, подбор, ротация, адаптация, развитие, аттестация, оценка, грейдинг, планирование карьеры персонала. Спецификой использования профиля должности на государственной и муниципальной службе является формирование кадрового резерва государственных и муниципальных служащих на основе профиля должности.

В рамках написания ВКР мы приняли участие в исследовании по формированию «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени». Данное исследование проводилось Управлением кадровых технологий административного департамента, Администрации города Тюмени. Возглавляет Управление Начальник Управления кадровых технологий Проценко С.А. В состав сотрудников Управления входят: Начальник Управления – Проценко С.А., Консультант 1 – Киселёва М.И., Консультант 2 – Либов А.В.

Сотрудниками Управления кадровых технологий была создана «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени». На данный момент модель проходит стадию валидации через осуществления тестирований для оценки сотрудников Администрации. Данная модель компетенций состоит из 3-х кластеров компетенций: «Общекорпоративные компетенции», «Менеджерские компетенции», «Дополнительные компетенции». «Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» содержит 8 компетенций:

«Руководство и принятие решений», «Поддержка и сотрудничество», «Взаимодействие и презентационные навыки», «Анализ и работа с информацией», «Креативность и системное мышление», «Организованность и исполнение», «Готовность к изменениям и преодоление трудностей», «Достижение результатов».

«Корпоративная модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» ещё не была презентована Главой Администрации города Тюмени, но уже функционирует в пилотажном режиме.

«Корпоративную модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» планируется использовать для осуществления большинства процессов управления персоналом в Администрации города Тюмени: подбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, отбор кадрового резерва и назначения, трансляция корпоративных требований. В настоящее время, на основании модели компетенций было создано тестирование по методике «Бизнес профиль». В перспективе, «Корпоративную модель компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» планируется использовать для создания тестов знаний, профилирования должностей, осуществления отбора в кадровый резерв, проведение тестирований и собеседований вакантную должность, проведение оценочных процедур и конкурсов на вакантные должности по методикам «360 градусов» и «Ассесмент-Центр».

Вся информация, касательно «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени», разработки тестов знаний, осуществления тестирований по методике «Бизнес профиль», проведении собеседований на вакантную должность, создании профилей должности и проведении «Ассесмент – Центра» держится в строжайшем секрете. Большая часть информации недоступна для разглашения.

На основе создания «Корпоративной модели компетенций сотрудников Администрации города Тюмени» представляется возможным осуществлять целенаправленное управление кадровыми процессами в Администрации города Тюмени. Поэтому мы считаем, что гипотеза нашего исследования

доказана: модель профессиональных компетенций может выступать эффективным инструментом развития профессиональной компетентности современного муниципального служащего. Управление на ее основе сможет обеспечить качество и эффективность кадровых процессов. Она может быть ориентиром при проведении конкурсного отбора, формировании кадрового резерва, при построении программ обучения и наставничества, при аттестации и ротации персонала.

В рамках выпускной квалификационной работы была достигнута цель выпускной квалификационной работы – исследовать возможности компетентностного подхода в оптимизации кадровых процессов на муниципальной службе, и выполнены поставленные задачи:

1. Исследован феномен профессиональной компетентности и ее компонентов в сфере муниципального управления.
2. Изучен исследовательский опыт учёных, специализирующихся на проблеме развития профессиональной компетентности;
3. Исследованы инструменты развития профессиональной компетентности муниципального служащего.
4. Было принято участие в исследовании по формированию корпоративной модели профессиональных компетенций муниципального служащего Администрации Тюменской области, описан и проанализирован полученный опыт;
5. Сформулирован перечень предложений, способствующих дальнейшему развитию профессиональной компетентности муниципального служащего в Администрации города Тюмени.

Нами был сформулирован и предложен следующий перечень предложений, способствующих дальнейшему развитию профессиональной компетентности муниципального служащего в Администрации города Тюмени. Автоматизировать ряд процессов. Внедрить систему грейдинга (группировка должностей по определенным основаниям с целью построения системы мотивации). Использовать прайсы компетенций (эффективные

контракты), то есть, расчёт заработка муниципального служащего, исходя из реально выполняемых им компетенций.



## СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 1. Нормативные правовые акты

- 1.1. О муниципальной службе в Российской Федерации федеральный закон от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ: по сост. на // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.
- 1.2. Положение Тюменской городской Думы О муниципальной службе в городе Тюмени от 26.10.2010 N 539
- 1.3. Об Управлении кадровых технологий административного департамента Администрации города Тюмени: положение административного департамента Администрации города Тюмени от 3.03.16 // выписка из номенклатуры дел административного департамента Администрации города Тюмени. – 2016.-№77.

### 2. Научные публикации

- 2.1. Giddens. A. The Constitution of Society: outline of the Theory of Structuration / A. Giddens. – California: University of California Press, 1986 -. – 402 p.
- 2.2. Hymes D. On Communicative Competence. In J.B.Pride and J.Holmes (eds.) // Sociolinguistics. - Harmondsworth: Penguin, 1972. - P. 269-293.
- 2.3. Shepard R.N. Representation of Structure in Similarity Data: Problems and Prospects /R.N. Shepard //Psychometrika - 1974. - Vol. 39. - P. 373–421.
- 2.4. Александрова Н.А.Управленческие компетенции менеджеров среднего звена предприятий Свердловской железной дороги [Электронный ресурс] / Н.А. Александрова, А. А. Першинов // Российское общество социологов. – URL: <http://www.ssa-rss.ru/index.php> (дата обращения 22.04.2016)
- 2.5. Арефьев А.О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия [Электронный

- ресурс]/ А.О. Арефьев, А.Д. Баженов. – URL: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_2499](http://iteam.ru/publications/project/section_39/article_2499) (дата обращения 12.06.2016)
- 2.6. Беляев, А. И. Система компетенций для высшего звена в ОАО «Газпром» / А. И. Беляев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 4. – С.17-24.
- 2.7. Бозванова Е. И. Компетентностный подход в подготовке современного специалиста / Е.И. Бозванова // Актуальные задачи педагогики: материалы междунар. науч. конф. (г. Чита, декабрь 2011 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2011. — С. 174-176.
- 2.8. Бояцис Р. Профессиональная компетентность [Электронный ресурс] / Р. Бояцис. – URL:[storage.piter.com/upload/contents/978549601064/978549601064\\_p.pdf](http://storage.piter.com/upload/contents/978549601064/978549601064_p.pdf)
- 2.9. Васильев В.И. Местное самоуправление: учебное и научно – практическое пособие / В.И. Васильев. – М.: 1999. – 453 с.
- 2.10. Ветошкин, Т. И. Роль компетенций в управлении персоналом / Т. И. Ветошкин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 11-18.
- 2.11. Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно [Электронный ресурс] / Н.А. Володина // «Kadrovik.ru». 2007. № 6. – URL: [http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr\\_1216725815.pdf](http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf). (дата обращения 5.05.2016)
- 2.12. Востряков Л.Е. Управленческие компетенции в оценках руководителей сферы культуры. Сравнение упр. компетенций Россия – Ирландия/ Л.Е. Востряков, Е.П. Чириков // Управленческое консультирование. – 2010. - №1. – С. 116- 135.
- 2.13. Грейдинг [Электронный ресурс] // Википедия, свободная энциклопедия. –URL: [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org). (дата обращения 5.10.2015)
- Гуманность [Электронный ресурс] // элетронный словарь. – URL:<http://dic.academic.ru/dic.nsf/politology/485> (дата обращения 20.02.2016)

- 2.14. Гуськова И.М. О практике проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Новосибирской области [Электронный ресурс] / И.М. Гуськова, С.В. Рыжкова, С.В. Санников // Вестник координационного совета по вопросам кадровой политики при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе. 2007. № 4–5. - URL: [http://sapanet.ru/GiMS\\_SFO/Vestnik\\_4\\_5.pdf](http://sapanet.ru/GiMS_SFO/Vestnik_4_5.pdf) (дата обращения 25.03.2015).
- 2.15. Деркач А. А. Акмеология: учебное пособие / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
- 2.16. Деркач А.А. Психология развития профессионала: учебное пособие / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, А.К. Маркова. - М. Издательство РАГС, 2000. – 124 с.
- 2.17. Деркач А.А. Акмеология: учебник / А.А. Деркач. - М.: Изд-во РАГС, 2002. - 650 с.
- 2.18. Добренъков В.И. Тексты по истории социологии XIX-XX веков: хрестоматия // В.И. Добренъков, Л.П. Беленкова – М.: Наука, 1994. – 383 с.
- 2.19. Дурманова И.В. Развитие социально-психологической профессиональной компетентности руководителей среднего звена на основе формирования образа успешного руководителя: дисс. ... канд. псих. наук: 19.00.05 / И.В. Дурманова. – Тюмень, 2006. – 201 с.
- 2.20. Жильцова О.А. Возможности формирования педагогических компетенций школьников как основы умения учиться [Электронный ресурс] / О.А. Жильцова. – URL: <http://teacher.msu.ru/sites/default/files/resursy> (дата обращения 15.05.2016)
- 2.21. Жукевич Г.В. Профессиональные компетенции в сфере государственного управления / Г.В. Жукевич, Е.Ю. Соколова // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России: Сб. докладов Восьмой Всероссийской научно-практической

Интернет-конференции (27–28 октября 2011 г.) – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2011. – С. 174-178.

- 2.22. Захаров Н.Л. Социокультурные и профессиональные регуляторы поведения российского чиновника / Н.Л. Захаров // Кадровик. – 2007. - №5. – С.3 – 8.
- 2.23. Зеер Э.Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов/ Э.Ф. Зеер. – М.: Академический Проект; Екатеринбург; Деловая книга, 2003. – 336 с.
- 2.24. Зимняя И.А. Ключевые концепции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – №5. – с. 34–42.
- 2.25. Иванова, В.А. Педагогика [Электронный ресурс]/ В.А. Иванова, Т.В. Левина // электронный учебно-методический комплекс – URL: [http://www.kgau.ru/distance/mf\\_01/ped-asp/index.html](http://www.kgau.ru/distance/mf_01/ped-asp/index.html) (дата обращения 7.03.2016)
- 2.26. Йеннекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика: учебное пособие повышения квалификации менеджеров / Ж. Йеннекенс. - Минск, 1992. – 135 с.
- 2.27. Иерархический анализ задач [Электронный ресурс] – URL: <http://ops.jetstyle.ru/you/hierarchical-task-analysis/into-ru> (дата обращения 12.06.2016)
- 2.28. Интуиция [Электронный ресурс] // электронный словарь. – URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/825114> (дата обращения 20.02.2016)
- 2.29. Исмагилова Ф.С. К проблеме психологического анализа профессионального опыта/ Ф.С. Исмагилова // Вестник Московского Университета. - 2000. - №2. – с. 16–26
- 2.30. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие/ А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
- 2.31. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении

- 2.32. Компетенция [Электронный ресурс] // Википедия, свободная энциклопедия. – URL: [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org). (дата обращения 4.10.2015)
- 2.33. Консерватизм [Электронный ресурс] // электронный словарь. – URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/politology/81> (дата обращения 20.02.2016)
- 2.34. Кострова Ю. С. Генезис понятий «компетенция» и «компетентность» / Ю. С. Кострова // Молодой ученый. - 2011. - №12. - С. 102-104.
- 2.35. Ксенофонтова Е. Социология компетентности и модель компетенций как области научного и практического интереса/ Е. Ксенофонтова, Н. Пехова. // Вестник Московского университета. - 2014. - №1, - С. 194-206.
- 2.36. Малышева В. В. Формирование профессиональной компетентности государственных служащих финансовой сферы в процессе непрерывного образования: дисс. ...канд. пед. наук 13.00.08/ В. В. Малышева. – М., 2007. – 191 с.
- 2.37. Маркова А. К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. - М.: Международный гуманитарный фонд Знание, 1996. - 312 с.
- 2.38. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - пер. А.М.Татлыбаевой, СПб.: Евразия, 1999 – 316 с.
- 2.39. Материалы практического семинара Hudson [Электронный ресурс] – URL: <http://www.slideshare.net/trainingcomua/ss-2219822> (дата обращения 17.05.2016)
- 2.40. Миллс, Р. Компетенции: карманный справочник / Р. Миллс. - пер. с англ. - М. : НИРО, 2004. – 128 с.
- 2.41. 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 под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72с.
- 2.42. Митрофанова, Е. А. Формирование модели компетенций: методический подход / Е. А. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2010. – №8. – С. 103-111.

- 2.43. Модель компетенций сотрудника: советы по созданию и применению [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bzzn.ru> (дата обращения 2.04.2016)
- 2.44. Орехов Д.В. К лидерству в бизнесе через развитие компетентности/ Д.В. Орехов // Управление персоналом.2003 - №3. - С. 48 – 50.
- 2.45. Пахлова И. В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации [Электронный ресурс] / И.В. Пахлова // интернет – журнал Науковедение.- 2014. - №5. – URL: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения 19.03.2016)
- 2.46. Пахлова И.В. Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций / И.В. Пахлова // Молодой ученый. - 2014. - № 12. - С. 162-169.
- 2.47. Пахлова И.В. Компетенции как основной фактор формирования кадрового ресурса в организациях принтмедиаиндустрии / И.В. Пахлова // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. - 2014. - № 2. - С. 152-159.
- 2.48. Равен Дж. Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы / Дж. Равен. - М.: Когито Центр, 1999. – 142 с.
- 2.49. Растянников А.В. Рефлексивное развитие компетентности в современном творчестве / А.В. Растянников, С.Ю. Степанов, Д.В. Ушаков. - М.: ПЕР СЭ, 2002. - 320 с.
- 2.50. Роджерс. К. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс. - М.: Прогресс, 1994. – 478 с.
- 2.51. Рудавина, Е. Р. Построение системы компетенций в организации :методическое пособие / Е. Р. Рудавина. – М. : МЦФЭР ; ВКК – национальный союз кадровиков, 2008. – 52 с.
- 2.52. Сепиашвили, Д. С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия / Д. С. Сепиашвили // Российское предпринимательство. – 2006. – № 9 (81). – С. 54-56.

- 2.53. Современный экономический словарь / гл. ред. Райзберг — 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА, 1999 - 479 с.
- 2.54. Социальная компетентность [Электронный ресурс] /электронный словарь. – URL:[http://communication\\_psychology.academic.ru/Социальная компетентность](http://communication_psychology.academic.ru/Социальная_компетентность) (дата обращения 8.05.2016)
- 2.55. Социология: учебник / Волков Ю. Г. и др. - М.: Гардарики, 2003. – 521 с.
- 2.56. Спенсер Г. [Электронный ресурс] // Википедия, свободная энциклопедия. –URL: [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org). (дата обращения 4.10.2015)
- 2.57. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С. М. Спенсер. - пер. с англ. М: НИРО, 2005. - 384 с.
- 2.58. Стрыгина В.В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность / В.В. Стрыгина // «Управление персоналом». - 2009. - № 21. – С. 70-75.
- 2.59. Сумина Е. В. Формирования и развитие ключевых компетенций промышленного предприятия : дис. ...канд. экон. Наук: 08.00.05 / Е.В. Сумина. – М.: 2005. – 174 с.
- 2.60. Ткаченко О.А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода / О.А. Ткаченко // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. - С. 206-208.
- 2.61. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холифорд. - М.: НИРО, 2008. - 240 с
- 2.62. Управленческий словарь [Электронный ресурс] // электронный словарь. – URL: <http://studall.org/all-67728.html> (дата обращения 20.02.2016)
- 2.63. Файоль А. Общее промышленное управление [Электронный ресурс] / А. Файоль. – URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783/5788> (дата обращения 2.06.2016)
- 2.64. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

- 2.65. Харизма [Электронный ресурс] // электронный словарь. – URL:<http://dic.academic.ru/dic.nsf/politology/248> (дата обращения 20.02.2016)
- 2.66. Хомский Н. Аспекты теории синтаксиса / Н.Хомский. – пер. с англ. – М.: Издательство МГУ. – 1972. -228с.
- 2.67. Хрусталёв Н. В. Критерии и методы социологической оценки профессионализма муниципальных служащих / Н. В. Хрусталев // Теория и практика общественного развития. - 2011. - № 3. - С. 69-70.
- 2.68. Хуторской А.В., Компетентность как дидактическое понятие: содержание, структура и модели конструирования / А.В. Хуторской, Л. Н. Хуторская // Межвузовский сб. науч. тр.. - Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л.Н. Толстого, 2008. - Вып. 1. - С.117-137.
- 2.69. Чемяков В. Грейдинг: профиль компетенций и требования должности [Электронный ресурс] / В. Чемяков. - . 2008. - №1. – URL: [http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n02-2008/n02-2008\\_392.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n02-2008/n02-2008_392.html) (дата обращения 5.10.2015)
- 2.70. Чуланова О. Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: д –р. экон.наук:08.00.05 / О. Л. Чуланова. – М.,2014. – 339 с.
- 2.71. Шадриков В.Д.. Компетентность и компетенция [Электронный ресурс] / В.Д. Шадриков. – url:[http://edu.dvgups.ru/metdoc/cgu/psiholog/psish\\_truda/metod/u\\_p/frame/1.htm](http://edu.dvgups.ru/metdoc/cgu/psiholog/psish_truda/metod/u_p/frame/1.htm) (дата обращения 3.06.2016)
- 2.72. Шапинская Е.Н. Пьер бурдьё: художественный вкус и культурный капитал /Е.Н. Шапинская, С.Я. Кагарлицкая. — М.: Изд-во "Гуманитарий" Академии гуманитарных исследований, 2003, С. 431 — 453.
- 2.73. Шеметова Н.К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом / Н.К.



Шеметова // «ЭГО». 2010. - № 1(1). – URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue>  
(дата обращения 10.11.2015)

2.74. Шмелев А. Г. Введение в экспериментальную психосемантику / А.Г. Шмелёв. — М.: [б.и.], 1983. — 1

2.75. Ядов В. А. Социальная идентичность личности / В.А. Ядов. - М.: Институт социологии РАН, 1994. – 283 с,

### **3. Материалы практики**

3.1. Результаты прохождения тестирования по методике «Бизнес – профиль» автором ВКР (дата тестирования 18.04.2016) [Приложение 5]

3.2. Анкета предпочтений муниципальных служащих [Приложение 4]

## ГЛОССАРИЙ

**Профессиональная компетентность муниципального служащего** – это интегральные характеристики человека, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, необходимые для эффективного выполнения определённой деятельности.

**Профессиональные компетенции муниципального служащего** - это отдельные знания, навыки, необходимые для эффективного выполнения определённой деятельности

**Модель компетенций** – набор ключевых компетенций, необходимых сотруднику для успешного выполнения своей деятельности.

**Муниципальная служба** - профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

**Профиль должности** – целевой уровень развития компетенций, необходимый для успешной деятельности и соответствующий масштабу задач руководителя, обозначенный в баллах в соответствии с утверждённой шкалой оценки компетенций.

**Профиль компетенций** - перечень компетенций, необходимых для успешного выполнения деятельности.

**Big data** – максимальное количество данных по исследуемому вопросу.

**Грейдинг** - группировка должностей по определенным основаниям с целью построения системы мотивации. Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации с ценностью этой работы на рынке.

**Паттерн** – набор стереотипных поведенческих реакций или последовательностей действий.

**Индикатор** – основной источник информации о состоянии управляемого объекта и самой системы управления.

**Конструкт** – особое субъективное средство, сконструированное самим человеком, проверенное на собственном опыте, с помощью которого человек выделяет, оценивает и прогнозирует события, организует свое поведение, «понимает» других людей, реконструирует систему взаимоотношений и строит «образ я». Это одновременно и способ поведения, и параметр отношений и оценок, и когнитивное смысловое расчленение и противопоставление.

**Кластер компетенций** – совокупность компетенций, объединённых по определённому признаку.

## Приложение 1

## Бланк «Иерархический анализ задач»

|                    |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |
|--------------------|---------------|-------------|----------|-----------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|
| Должность          |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |
| В подчинении       |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |
| Подчиняется        |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |
| Цель работы        |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |
|                    |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |
| <i>Блоки задач</i> | <i>Задачи</i> | <i>Ранг</i> | <i>%</i> | <i>Действия</i> |  |  |  | <i>Качества</i> |  |  |  |
|                    |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |
| <i>Блоки задач</i> | <i>Задачи</i> | <i>Ранг</i> | <i>%</i> | <i>Действия</i> |  |  |  | <i>Качества</i> |  |  |  |
|                    |               |             |          |                 |  |  |  |                 |  |  |  |



## Бланк «Критические инциденты»

| Название                           |  | Категория  | Люди | Задачи |
|------------------------------------|--|--|------|--------|
| <i>Описание события (действия)</i> |  | <i>Качества, навыки, способности, деловые качества</i> |      |        |
|                                    |  |  |      |        |

## Приложение 4

## Анкета предпочтений муниципального служащего

Здравствуйтесь!!!

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов.

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 1. Ваши условия жизни соответствуют Вашим ожиданиям?                                    |                              |
| A   | Да                           |
| B   | Скорее да                    |
| C   | Скорее нет                   |
| D   | Нет                          |
| E   | Не думаю об этом             |
| 2. Если бы Вам сейчас представилась возможность изменить свою жизнь, Вы бы это сделали? |                              |
| A   | Да                           |
| B   | Скорее да                    |
| C   | Скорее нет                   |
| D   | Нет                          |
| E   | Не знаю                      |
| 3. Меняли ли Вы город проживания в ближайшие 5-10 лет?                                  |                              |
| A   | Да                           |
| B   | Нет                          |
| 4. Переезжали ли Вы в другой город из-за работы?  |                              |
| A   | Да                           |
| B   | Были длительные командировки |
| C   | Работал вахтовым методом     |
| D   | Нет                          |
| 5. Считаете ли Вы себя общительным человеком?   |                              |
| A   | Считаю                       |
| B   | Нет                          |
| C   | Не знаю                      |
| 6. Могли бы Вы рассказать о себе самое главное за 5 минут?                              |                              |
| A   | Да                           |
| B   | Скорее да                    |
| C   | Скорее нет                   |
| D   | Нет                          |
| E   | Не знаю                      |
| 7. Есть ли у Вас аккаунт в социальной сети?   |                              |
| A   | Есть, использую              |
| B   | Нет                          |
| C   | Есть, но не пользуюсь        |

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <i>8. Если у Вас есть аккаунт в социальной сети, то в какой? (Возможны несколько вариантов)</i>           |                                       |
| <b>A</b>  | ВКонтакте                             |
| <b>B</b>  | Facebook                              |
| <b>C</b>  | Одноклассники                         |
| <b>D</b>  | linkedin                              |
| <b>E</b>  | Другая:                               |
| <i>9. Если у Вас есть аккаунты в нескольких социальных сетях, напишите, какой из них чаще пользуетесь</i> |                                       |
| <b>A</b>  |                                       |
| <i>10. Каким интернетом Вы пользуетесь дома?</i>  |                                       |
| <b>A</b>  | Wi-Fi                                 |
| <b>B</b>  | Проводной                             |
| <b>C</b>  | USB – модем                           |
| <b>D</b>  | Нет интернета                         |
| <i>11. Большинство Ваших друзей знакомы друг с другом?</i>  |                                       |
| <b>A</b>  | Да                                    |
| <b>B</b>  | Нет                                   |
| <b>C</b>  | Не знаю                               |
| <i>12. Состоите ли Вы в браке?</i>  |                                       |
| <b>A</b>  | Да                                    |
| <b>B</b>  | Нет                                   |
| <b>C</b>  | Живём вместе, брак не зарегистрирован |
| <i>13. Сколько раз Вы состояли в браке?</i>   |                                       |
| <b>A</b>  | Ни разу                               |
| <b>B</b>  | Один                                  |
| <b>C</b>  | Два                                   |
| <b>D</b>  | Три и более                           |
| <i>14. Есть ли у Вас дети?</i>  |                                       |
| <b>A</b>  | Да                                    |
| <b>B</b>  | Нет                                   |
| <i>15. Если у Вас есть дети, они проживают с Вами?</i>  |                                       |
| <b>A</b>  | Да                                    |
| <b>B</b>  | Нет                                   |
| <b>C</b>  | Частично с супругой/супругом          |
| <i>16. Как Вы считаете большая ли у Вас семья?</i>  |                                       |
| <b>A</b>  | Да                                    |
| <b>B</b>  | Скорее да                             |
| <b>C</b>  | Скорее нет                            |
| <b>D</b>  | Нет                                   |



|  |  |
|--|--|
| <i>17. Как часто Вы и Ваши близкие родственники собираетесь вместе? (Возможны несколько вариантов)</i>                                 |  |
| <b>A</b>   | Каждый день                            |
| <b>B</b>   | Каждые выходные                        |
| <b>C</b>   | На праздники                           |
| <b>D</b>   | Редко собираемся                       |
| <b>E</b>   | Не собираемся                          |
| <i>18. Прислушиваетесь ли Вы к советам окружающих?</i>   |  |
| <b>A</b>   | Да                                     |
| <b>B</b>   | Скорее да                              |
| <b>C</b>   | Скорее нет                             |
| <b>D</b>   | Нет                                    |
| <i>19. Имеются ли в перечисленных сферах Вашей жизни люди, общение с которыми вызывает затруднения? (Возможны несколько вариантов)</i> |  |
| <b>A</b>   | На работе                              |
| <b>B</b>   | В семье                                |
| <b>C</b>   | В кружке/ секции / студии по интересам |
| <b>D</b>   | В другой сфере:                        |
| <i>20. Есть ли у Вас домашние животные?</i>  |  |
| <b>A</b>   | Да                                     |
| <b>B</b>   | Нет                                    |
| <i>21. Являетесь ли Вы верующим человеком?</i>   |  |
| <b>A</b>   | Да                                     |
| <b>B</b>   | Скорее да                              |
| <b>C</b>   | Скорее нет                             |
| <b>D</b>   | Нет                                    |
| <i>22. Если Вы считаете себя верующим человеком, то какую религию Вы исповедуете?</i>  |  |
| <b>A</b>   | Христианство                           |
| <b>B</b>   | Ислам                                  |
| <b>C</b>   | Иудаизм                                |
| <b>D</b>   | Буддизм                                |
| <b>E</b>   | Другая:                                |
| <i>23. Представляете ли Вы воспитание своих детей в религиозном духе?</i>  |  |
| <b>A</b>   | Да                                     |
| <b>B</b>   | Скорее да                              |
| <b>C</b>   | Скорее нет                             |
| <b>D</b>   | Нет                                    |
| <b>E</b>   | Не думаю об этом                       |

|  |   |
|--|---|
| <i>24. Следите ли Вы за своим здоровьем?</i>   |   |
| <b>A</b>   | Да  |
| <b>B</b>   | Скорее да   |
| <b>C</b>   | Скорее нет  |
| <b>D</b>   | Нет   |
| <i>25. Регулярно ли Вы бываете на приёме у врача?</i>  |   |
| <b>A</b>   | Каждый месяц  |
| <b>B</b>   | 1 раз в 3 месяца                                    |
| <b>C</b>   | 2 раза в год  |
| <b>D</b>   | 1 раз в год   |
| <b>E</b>   | Реже 1 раза в год                                   |
| <i>26. Какие продукты и напитки Вы предпочитаете употреблять? (Возможны несколько вариантов)</i> |   |
| <b>A</b>   | Фрукты  |
| <b>B</b>   | Овощи   |
| <b>C</b>   | Мясо  |
| <b>D</b>   | Рыба  |
| <b>E</b>   | Морепродукты  |
| <b>F</b>   | Крупы   |
| <b>G</b>   | Макаронные изделия                                  |
| <b>H</b>   | Быстрая еда   |
| <b>I</b>   | Пицца   |
| <b>J</b>   | Сладости  |
| <b>K</b>   | Выпечка   |
| <b>L</b>   | Чай   |
| <b>M</b>   | Морс  |
| <b>N</b>   | Минеральная вода                                    |
| <b>O</b>   | Газированная вода (Coca –Cola, Fanta, Sprite и др.) |
| <b>P</b>   | Алкогольные напитки                                 |
| <b>Q</b>   | Другое:   |
| <i>27. Готовите ли Вы себе пищу дома?</i>  |   |
| <b>A</b>   | Да  |
| <b>B</b>   | Скорее да   |
| <b>C</b>   | Скорее нет  |
| <b>D</b>   | Нет   |
| <i>28. Часто ли Вы покупаете готовую пищу в магазине?</i>  |   |
| <b>A</b>   | Каждый день   |
| <b>B</b>   | 2 раза в неделю                                     |
| <b>C</b>   | 1 раз в неделю                                      |
| <b>D</b>   | 1 раз в 2 недели                                    |
| <b>E</b>   | 1 раз в месяц                                       |
| <b>F</b>   | Не покупаю  |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <i>29. Часто ли Вы посещаете рестораны, кафе и т.п.?</i>                                       |                                       |
| <b>A</b>   | Каждый день                           |
| <b>B</b>   | 2 раза в неделю                       |
| <b>C</b>   | 1 раз в неделю                        |
| <b>D</b>   | 1 раз в 2 недели                      |
| <b>E</b>   | 1 раз в месяц                         |
| <b>F</b>   | Не покупаю                            |
| <i>30. Есть ли у Вас постоянное хобби?</i>   |                                       |
| <b>A</b>   | Да                                    |
| <b>B</b>   | Скорее да                             |
| <b>C</b>   | Скорее нет                            |
| <b>D</b>   | Нет                                   |
| <i>31. Посещаете ли Вы секции (студии, кружки) по интересам?</i>                               |                                       |
| <b>A</b>   | Да                                    |
| <b>B</b>   | Скорее да                             |
| <b>C</b>   | Скорее нет                            |
| <b>D</b>   | Нет                                   |
| <i>32. Если Вы посещаете секции (студии, кружки), то какие? (Возможны несколько вариантов)</i> |                                       |
| <b>A</b>   | Спорт                                 |
| <b>B</b>   | Музыка                                |
| <b>C</b>   | Художественно-эстетическое воспитание |
| <b>D</b>   | Театр                                 |
| <b>E</b>   | Иностранный язык                      |
| <b>F</b>   | Танцы                                 |
| <b>G</b>   | Искусство речи                        |
| <b>H</b>   | Программирование                      |
| <b>I</b>   | Столярное дело и т.п.                 |
| <b>J</b>   | Рукоделие                             |
| <b>K</b>   | Кулинария                             |
| <b>L</b>   | Йога                                  |
| <b>M</b>   | Другое:                               |
| <i>33. Какому иностранному языку отдаёте предпочтение? (Возможны несколько вариантов)</i>      |                                       |
| <b>A</b>   | Английский                            |
| <b>B</b>   | Немецкий                              |
| <b>C</b>   | Французский                           |
| <b>D</b>   | Китайский                             |
| <b>E</b>   | Испанский                             |
| <b>F</b>   | Португальский                         |
| <b>G</b>   | Итальянский                           |
| <b>H</b>   | Татарский                             |
| <b>I</b>   | Другой:                               |

|   |                        |
|---|------------------------|
| <i>34. Кто или что помогает Вам проводить свободное время? (Возможны несколько вариантов)</i> |                        |
| <b>A</b>  | Друзья                 |
| <b>B</b>  | Чтение                 |
| <b>C</b>  | Спорт                  |
| <b>D</b>  | Рыбалка                |
| <b>E</b>  | Компьютерные игры      |
| <b>F</b>  | Семья                  |
| <b>G</b>  | Прогулка/ Путешествие  |
| <b>H</b>  | Просмотр кинофильмов   |
| <b>I</b>  | Дача                   |
| <b>J</b>  | Музыка                 |
| <b>K</b>  | Театр                  |
| <b>L</b>  | Другое:                |
| <i>35. Увлекаетесь ли Вы чтением?</i>   |                        |
| <b>A</b>  | Да                     |
| <b>B</b>  | Нет                    |
| <b>C</b>  | Иногда                 |
| <i>36. Какую литературу Вы предпочитаете? (Возможны несколько вариантов)</i>                  |                        |
| <b>A</b>  | Периодическую          |
| <b>B</b>  | Научную                |
| <b>C</b>  | Научно-популярную      |
| <b>D</b>  | Художественную         |
| <b>E</b>  | Нет предпочтений       |
| <i>37. Какой видео-контент Вам интересен? (Возможны несколько вариантов)</i>                  |                        |
| <b>A</b>  | Мультфильмы            |
| <b>B</b>  | Сериалы                |
| <b>C</b>  | Документальные фильмы  |
| <b>D</b>  | Художественные фильмы  |
| <b>E</b>  | Телепередачи           |
| <b>F</b>  | Другое:                |
| <b>G</b>  | Нет предпочтений       |
| <b>H</b>  | Нет ничего интересного |
| <i>38. Занимаетесь ли Вы физической культурой?</i>  |                        |
| <b>A</b>  | Да                     |
| <b>B</b>  | Нет                    |
| <b>C</b>  | Иногда                 |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <i>39. Если занимаетесь физической культурой, то по какой спортивной дисциплине посещаете тренировки? (Возможны несколько вариантов)</i> |                                       |
| <b>A</b>   | Футбол                                |
| <b>B</b>   | Теннис                                |
| <b>C</b>   | Волейбол                              |
| <b>D</b>   | Дзюдо                                 |
| <b>E</b>   | Баскетбол                             |
| <b>F</b>   | Фехтование                            |
| <b>G</b>   | Стрельба                              |
| <b>H</b>   | Карате                                |
| <b>I</b>   | Лёгкая атлетика                       |
| <b>J</b>   | Тяжёлая атлетика                      |
| <b>K</b>   | Плавание                              |
| <b>L</b>   | Киберспорт                            |
| <b>M</b>   | Другая:                               |
| <b>N</b>   | Не занимаюсь                          |
| <i>40. Если Вам необходимо сделать ремонт жилья, то как Вы поступите?</i>  |                                       |
| <b>A</b>   | Сделаю самостоятельно                 |
| <b>B</b>   | Найму рабочих                         |
| <b>C</b>   | Сделаю с друзьями                     |
| <b>D</b>   | Не буду делать                        |
| <b>E</b>   | Выставлю на продажу по сниженной цене |
| <i>41. Любите ли Вы путешествовать?</i>  |                                       |
| <b>A</b>   | Да                                    |
| <b>B</b>   | Нет                                   |
| <b>C</b>   | Иногда                                |
| <i>42. При выборе места для путешествия (отпуска), каким странам отдаёте предпочтение? (Возможны несколько вариантов)</i>                |                                       |
| <b>A</b>   | Страны Европы                         |
| <b>B</b>   | США                                   |
| <b>C</b>   | Страны Востока и Азии                 |
| <b>D</b>   | РФ                                    |
| <b>E</b>   | Страны Южной Америки                  |
| <b>F</b>   | Другое:                               |
| <b>G</b>   | Нет предпочтений                      |

|  |                      |
|--|----------------------|
| <i>43. Как Вы предпочитаете ездить на отдых? (Возможны несколько вариантов)</i>                    |                      |
| <b>A</b>   | Один                 |
| <b>B</b>   | С любимым человеком  |
| <b>C</b>   | С семьёй             |
| <b>D</b>   | С друзьями           |
| <b>E</b>   | С коллегой по работе |
| <b>F</b>   | Другое:              |
| <i>44. Какой процент (примерно) заработной платы уходит на развлечения и отдых?</i>                |                      |
| <b>A</b>   | 10%                  |
| <b>B</b>   | 25%                  |
| <b>C</b>   | 50%                  |
| <b>D</b>   | 70%                  |
| <b>E</b>   | 90%                  |
| <i>45. Позволяет ли Ваш режим дня получать Вам полноценный отдых?</i>                              |                      |
| <b>A</b>   | Да                   |
| <b>B</b>   | Скорее да            |
| <b>C</b>   | Скорее нет           |
| <b>D</b>   | Нет                  |
| <b>F</b>   | Иногда               |
| <i>46. Сколько часов Вы спите (примерно)?</i>  |                      |
| <b>A</b>   | 4-5                  |
| <b>B</b>   | 6-7                  |
| <b>C</b>   | 8-9                  |
| <b>D</b>   | Другое:              |
| <b>E</b>   | Не знаю              |
| <i>47. Считаете ли Вы себя стильным человеком?</i>   |                      |
| <b>A</b>   | Да                   |
| <b>B</b>   | Скорее да            |
| <b>C</b>   | Скорее нет           |
| <b>D</b>   | Нет                  |
| <b>E</b>   | Не знаю              |
| <i>48. Планируете ли Вы свой гардероб на день?</i>   |                      |
| <b>A</b>   | Да                   |
| <b>B</b>   | Скорее да            |
| <b>C</b>   | Скорее нет           |
| <b>D</b>   | Нет                  |
| <b>E</b>   | Не думаю об этом     |
| <i>49. Какой стиль в одежде Вы предпочитаете в нерабочее время? (Возможны несколько вариантов)</i> |                      |
| <b>A</b>   | Классика             |
| <b>B</b>   | Спорт                |

|  |   |
|--|---|
| <b>C</b>   | Casual (современный, практичный, удобный) |
| <b>D</b>   | Деловой                                   |
| <b>E</b>   | Романтический                             |
| <b>F</b>   | Этнический                                |
| <b>G</b>   | Другой:                                   |
| <i>50. Какое образование Вы имеете? (Возможны несколько вариантов)</i>   |   |
| <b>A</b>   | Среднее (общее)                           |
| <b>B</b>   | Среднее (специальное)                     |
| <b>C</b>   | Высшее                                    |
| <b>D</b>   | Научная степень:                          |
| <i>51. Публикуетесь ли Вы в научных изданиях?</i>  |   |
| <b>A</b>   | Да  |
| <b>B</b>   | Нет                                       |
| <i>52. Если Вы публикуетесь в научных изданиях, то в каких?</i>  |   |
| <b>A</b>   |   |
| <i>53. Как Вы считаете, нужно ли тратить собственные средства на своё образование?</i>   |   |
| <b>A</b>   | Да  |
| <b>B</b>   | Нет                                       |
| <b>C</b>   | Не знаю                                   |
| <i>54. Если Вы тратите средства на своё образование, то какой процент (примерно) от заработной платы представляет эта сумма?</i> |   |
| <b>A</b>   | 10%                                       |
| <b>B</b>   | 25%                                       |
| <b>C</b>   | 50%                                       |
| <b>D</b>   | 70%                                       |
| <b>E</b>   | 90%                                       |
| <i>55. Повлияло ли Ваше образование на уровень Вашего благосостояния?</i>  |   |
| <b>A</b>   | Да  |
| <b>B</b>   | Скорее да                                 |
| <b>C</b>   | Скорее нет                                |
| <b>D</b>   | Нет                                       |
| <b>E</b>   | Не думаю об этом                          |
| <i>56. Удовлетворены ли Вы своим материальным положением?</i>  |   |
| <b>A</b>   | Да  |
| <b>B</b>   | Скорее да                                 |
| <b>C</b>   | Скорее нет                                |
| <b>D</b>   | Нет                                       |
| <b>E</b>   | Не думаю об этом                          |

|  |   |
|--|---|
| <i>57. Достаточно ли Вам заработной платы для обеспечения своих нужд и оплаты счетов в течение месяца?</i> |   |
| A  | Да  |
| B  | Скорее да   |
| C  | Скорее нет  |
| D  | Нет   |
| E  | Не думаю об этом  |
| <i>58. Считаете ли Вы себя активным посетителем гипермаркетов, магазинов, торговых точек и т.д.?</i>       |   |
| A  | Да  |
| B  | Скорее да   |
| C  | Скорее нет  |
| D  | Нет   |
| E  | Не думаю об этом  |
| <i>59. Часто ли Вы приобретаете товары в гипермаркетах, магазинах, торговых точках и т.д.?</i>             |   |
| A  | Каждый день   |
| B  | 2 раза в неделю   |
| C  | 1 раз в неделю  |
| D  | 1 раз в 2 недели  |
| E  | 1 раз в месяц   |
| F  | Посещаю часто, но не покупаю  |
| <i>60. Как Вы предпочитаете оплачивать покупки?</i>  |   |
| A  | Банковская карта  |
| B  | Наличные деньги   |
| C  | Не принципиально  |
| <i>61. Являетесь ли Вы собственником автомобиля?</i>   |   |
| A  | Да  |
| B  | Нет   |
| C  | Являюсь собственником, но сам не езжу   |
| D  | Являюсь собственником, но автомобиль не используется ни мной, ни членами семьи. |
| <i>62. Каким маркам автомобилей отдаёте предпочтение? (Возможны несколько вариантов)</i>                   |   |
| A  | Немецкие  |
| B  | Японские  |
| C  | Китайские   |
| D  | Французские   |
| E  | Британские  |
| F  | Американские  |
| G  | Отечественные   |
| H  | Другие:   |
| I  | Нет предпочтений  |



|  |                        |
|--|------------------------|
| <i>63. Часто ли Вы заправляете автомобиль?</i>   |                        |
| <b>A</b>   | 1 раз в неделю         |
| <b>B</b>   | 2 раза в неделю        |
| <b>C</b>   | 1 раз в 2 недели       |
| <b>D</b>   | 1 раз в месяц          |
| <i>64. Каким топливом заправляете свой автомобиль?</i>   |                        |
| <b>A</b>   | Бензин                 |
| <b>B</b>   | Природный газ          |
| <b>C</b>   | Дизельные виды топлива |
| <b>D</b>   | Другое:                |
| <i>65. Ваш пол</i>   |                        |
| <b>A</b>   | Мужской                |
| <b>B</b>   | Женский                |
| <i>66. Ваш возраст</i>   |                        |
| <b>A</b>   | 20-25                  |
| <b>B</b>   | 26-35                  |
| <b>C</b>   | 36-45                  |
| <b>D</b>   | 46-60                  |
| <b>E</b>   | От 61                  |
| <i>67. Если у Вас есть стаж государственной и муниципальной службы, то напишите, пожалуйста, общее количество лет (цифрой)</i> |                        |
| <b>A</b>   |                        |
| <i>68. Напишите, пожалуйста, Ваше место работы (аббревиатуру подразделения)</i>  |                        |
| <b>A</b>   |                        |
| <b>Спасибо, за внимание!!!</b>   |                        |