

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное  
управление  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите  
И.о. зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Савушкина Л.Н.

«27» ноября 2017г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Современное состояние и тенденции развития кадрового потенциала в органах  
муниципального управления  
(наименование темы ВКР)

Обучающийся:

Брыляева Татьяна Васильевна

Руководитель:  
доцент

Савушкина Луиза Низамовна

Рецензент:  
доцент

Асадуллин Наиль Марсельевич



## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Примечание
	Введение	11.10.2015	
1	<b>Теоретические основы исследования кадрового потенциала муниципальной службы</b>		
1.1	Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики	08.11.2015-15.12.2015	выполнено
1.2	Кадровые технологии, их место и роль в формировании кадрового потенциала муниципальной службы	16.01.2016-28.02.2016	выполнено
2	<b>Исследование состояния кадрового потенциала в системе исполнительной власти</b>		
2.1	Состояние кадрового потенциала в органах исполнительного управления	05.05.2016-31.06.2016	выполнено
2.2	Анализ использования кадровых технологий	01.09.2016-30.11.2016	выполнено
3	<b>Пути совершенствования кадрового потенциала муниципальной службы</b>		
3.1	Совершенствование формирования кадрового потенциала муниципальной службы	01.02.2017-30.04.2017	выполнено
3.2	Рекомендации по применению кадровых технологий в формировании кадрового потенциала	05.05.2017-27.06.2017	выполнено
3.3	Коучинг - технологии в развитии кадрового потенциала	01.09.2017-10.10.2017	выполнено
	Выводы и предложения. Оформление работы.	15.10.2017-15.11.2018	выполнено

Обучающийся

Брыляева Т. В

Руководитель

Савушкина Л. Н.



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ.....	5
Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики	
Кадровые технологии, их место и роль в формировании кадрового потенциала муниципальной службы.....	13
2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ.....	27
Состояние кадрового потенциала в органах исполнительного управления .....	27
Анализ использования кадровых технологий.....	56
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ.....	61
Совершенствование формирования кадрового потенциала муниципальной службы .....	61
Рекомендации по применению кадровых технологий в формировании кадрового потенциала.....	65
Коучинг - технологии в развитии кадрового потенциала.....	77
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Приоритетным направлением преобразований, которые происходят в России, является реформа системы управления государством на всех уровнях – федеральном, региональном и местном. Она предполагает существенное повышение его эффективности, ведущей к улучшению качества жизни населения страны.

Успех становления и развития местного самоуправления в России во многом определяется кадровым потенциалом муниципальных образований. Постановка принципиально новых задач перед местными органами управления привела к изменению содержания и характера многих функций, полномочий представительной, а так же исполнительной власти местного самоуправления.

Актуальность выбранной темы обуславливается признанием главной роли человека в системе отношений, возникающих в процессе работы. Однозначно, что не любой персонал является залогом успеха организации, а лишь развитый и высококвалифицированный, способный решать не только традиционные вопросы, но и новые, рутинные.

На практике наблюдается все более пристальное внимание организаций к методам подбора и отбора кадров, повышению требований к профессиональным критериям при найме. Данное явление отражает стремление получить «на входе» наиболее подготовленных, а так же компетентных работников. Но для достижения «на выходе» стабильно высоких результатов труда в течение длительного времени важно акцентировать внимание не только на привлечении персонала, но и на его сохранении, закреплении и развитии на протяжении всего цикла жизнедеятельности в рамках организации посредством формирования мощного мотивационного механизма управления поведением сотрудников.

Предметом исследования является кадровый потенциал в органах муниципального управления

Объектом же исследования являются органы исполнительной власти муниципальных образований.

Целью работы является изучение современного состояния и тенденции развития кадрового потенциала в органах муниципального управления.

В соответствии с поставленной целью решались следующие задачи:

- изучить теоретические основы исследования кадрового потенциала муниципальной службы;
- провести анализ существующей системы кадрового потенциала;
- разработать пути совершенствования кадрового потенциала в органах муниципальной службы.

Для решения поставленных задач, были использованы разнообразные методы: анализ теоретических источников, анализ документов и обработки информации, наблюдение, анкетный опрос.

Научная новизна выполненного исследования состоит в разработке проекта совершенствования системы адаптации, а так же в использовании коучинга, как нового метода обучения персонала в органах муниципальной власти.

По теме выпускной квалификационной работы опубликовано 3 статьи в сборнике научных трудов по материалам Международной научно – практической конференции «Казань: Центр инновационных технологий»:

1. Кадровые технологии и пути их совершенствования на примере Исполнительного комитета Муниципального образования города Казани;
2. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития;
3. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики Термин "потенциал" в этимологическом значении происходит от латинского слова *potentia*. Это означает скрытые возможность, мощь и силу. Масштабная трактовка смыслового содержания понятия "потенциал" состоит в его рассмотрении как "источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области" [3, с. 12].

Термин «кадровый потенциал» рассматривается с разных точек зрения. Некоторые авторы отождествляют понятия «кадровый потенциал», «человеческий потенциал», «человеческий капитал» и др.

Другие выделяют различия в этих понятиях. Но в большинстве случаев в понятие «кадровый потенциал» вкладывается собирательная характеристика трудовых ресурсов. Так, например, по мнению Р. П. Колосовой и Г. Г. Меликьяна [24, с. 125], кадровый потенциал состоит из природных способностей каждого человека и может быть развит в процессе трудовой деятельности, включающей обучение, мотивацию, приобретение опыта и другое.

Е.А. Глухова и Е. Л. Потемкин дают следующее определение кадрового потенциала – составляющая трудового потенциала, выражаемая в степени профессиональной и квалификационной пригодности людей к выполнению высокоинтеллектуальной работы, которые обладают соответствующей профессиональной подготовкой, навыками в труде и личными способностями [36, с. 16]. При этом каждый работник обладает трудовым потенциалом – совокупностью физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Другая интерпретация понятия «кадровый потенциал» предлагается А. А. Удовиковой и А. Ф. Виноходовой [30, с. 65 - 68]. Кадровый потенциал, по их мнению, – это совокупность качественных и количественных характеристик предприятия, включающая: состав и структуру кадров; физические и психологические возможности работников; интеллектуальные и креативные способности; профессиональные знания и квалификационные навыки; коммуникативность и способность к сотрудничеству; отношение к труду и иные характеристики, направленные на достижение миссии предприятия.

Один из основных аспектов, которое отражает понятие "кадровый потенциал" - это социально-экономическое развитие. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, занятых в определенной организации и решающих конкретные задачи.

Современная экономическая ситуация предъявляет организациям достаточно жесткие требования как в отношении показателей, так и в отношении кадрового состава [26, с. 11]. Наиболее объективные социально-экономические процессы вынуждают организации ориентироваться на инновационное развитие. Особую роль в этом играет кадровый потенциал, грамотное управление которым может расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень, обеспечить устойчивое развитие. Под термином «кадровый потенциал» подразумевается совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. В перечень способностей и возможностей обычно включают: профессиональные знания работников, умения и навыки, компетентность, профессиональную мобильность, инновационность, профориентированность и т. п. Необходимость управления кадровым потенциалом определяется, в первую очередь, тем, что возможности и способности работников могут быть как задействованы, так и не задействованы в трудовой деятельности; являются гибкими образованиями, обладающими способностью развиваться и изменяться.

Под управлением же кадровым потенциалом понимается приведение в соответствие способностей работников и целей, условий развития организации.

Улучшение использования кадрового потенциала связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства, внедрением инноваций, созданием здорового психологического климата [42, с. 86].

Система управления кадровым потенциалом (как традиционная, так и инновационная) должна быть ориентирована на выполнение следующих важнейших задач. Во-первых, обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик кадров целям организации [4, с. 65]. Во-вторых, это объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов, объединенных общими целями и корпоративной культурой.

Ряд авторов считает, что управление кадровым потенциалом включает такие функции, как планирование, отбор, перемещение персонала, оценка, определение размера заработной платы, разработка системы поощрений, адаптация, обучение, продвижение, увольнение. Также позиции авторов сходятся в том, что касается выделения основных направлений кадровой политики по управлению кадровым потенциалом:

- обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности, поиск, набор и отбор персонала);
- использование персонала (управление карьерой, кадровым резервом);
- управление знаниями и организация системы профессионального обучения сотрудников организации.

Необходимым условием решения управленческих задач является наличие высококвалифицированного персонала, готового к овладению новыми знаниями. В этой связи возрастает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего: определение

потребности в персонале; привлечение персонала его отбор; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации; мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления [25, с. 45].

Для того чтобы наглядно представить себе роль кадрового потенциала в развитии кадровой политики органов государственной власти и местного самоуправления, нужно определить его место во внешней и внутренней среде. Кадровый потенциал во внешней среде представляет собой совокупность людей, которые могут попасть на государственную и муниципальную службу благодаря либо своему образованию, либо своим навыкам. То есть кадровый потенциал органов государственной власти и местного самоуправления, с одной стороны, складывается из выпускников вузов, имеющих соответствующую квалификацию, специалистов других организаций либо специалистов, находящихся временно без работы, но имеющих достаточный опыт и навыки для осуществления специализированной деятельности в конкретном органе власти [40, с. 21].

Система формирования кадрового потенциала во внутренней среде немногим отличается от системы формирования во внешней среде. Кадры в органах государственной власти и местного самоуправления — это трудовые ресурсы, которые обладают профессиональными способностями и навыками для достижения целей конкретного органа, а также обладают определенными внутренними ресурсами для участия в деятельности данного органа на более высоком статусном уровне (кадровый потенциал). Кадровый потенциал является источником определенного резерва кадров, т. е. специально сформированных на основе установленных критериев групп перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и моральными качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку, необходимые для замещения определенных должностей

государственной и муниципальной службы. В то же время, несмотря на то, что в государственных органах кадровый резерв формируется, при новых назначениях зачастую его наличие во внимание не принимается. Необходимо менять подходы к формированию и подготовке кадрового резерва, искать механизмы пополнения состава кадрового резерва за счет специалистов, работающих в коммерческих структурах, выпускников Президентских программ подготовки управленческих кадров, осуществлять обучение граждан, включенных в кадровый резерв, с применением научных подходов и современных кадровых технологий [32, с. 98].

При правильной и умелой постановке задачи формирование кадрового резерва создаёт конкурентную среду среди специалистов, стабилизирует государственное и муниципальное управление, позволяет планомерно управлять структурной перестройкой управленческого аппарата, обеспечивать его молодыми, образованными работниками [29, с. 102]. Методы оценки кадрового потенциала государственной и муниципальной службы Исследования показали, что наиболее эффективным методом управления кадровым потенциалом является его оценка по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оценка применима в таких областях как: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности специалистов, подготовка и повышение квалификации работников, формирование, подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность, совершенствование системы льгот, условий труда и т. д.

Программа управления кадровым потенциалом не столько способствует продвижению персонала, сколько его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации. Развитие кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, отвечающего потребностям и масштабам конкретных перемен общества, является важнейшей структурной составляющей механизма реализации стратегии социально-экономического развития России. Государство связано

с обществом и поэтому практически все его граждане в той или иной мере сопричастны управлению. В обществе готовится и из общества пополняется персонал государственного управления и местного самоуправления. И каков человеческий потенциал общества, таков во многом и персонал органов государственной власти и местного самоуправления [33, с. 16].

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей. Оценка функционирования службы управления кадрами требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. В связи с этим возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу.

Эффективность функционирования системы кадрового потенциала определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ей характеристиках. В этом смысле нельзя не согласиться с А.И. Китовым, считающим, что «деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам» [27, с. 66]. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей». В своих рассуждениях А.И. Китов, по сути дела, лишь фиксирует сложившуюся практику оценки эффективности управления персоналом. Правда, не учитывает при этом психологические критерии последней. Хотя без них

оценка степени эффективности управления персоналом будет далеко не полной, о чем свидетельствует и мировой опыт.

Однако, в науке и управленческой практике еще не выработаны достаточно обоснованные критерии комплексной оценки уровня кадровой политики, отсутствует концептуальная основа современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения государственными и муниципальными служащими профессиональных и этических ценностей, норм и правил кадровой культуры. При этом определение эффективности труда государственных и муниципальных служащих является на сегодняшний день одной из самых трудных и не решенных до конца проблем [41, с. 36].

Сложность определения эффективности труда государственных и муниципальных служащих обусловлена рядом объективных причин: спецификой труда, методологической непроработанностью количественного и качественного измерения результатов и затрат управленческого труда и, прежде всего, отсутствием единого подхода к определению его эффективности в научной экономической литературе. Отсутствие единого подхода к определению эффективности труда объясняется тем, что отдельные экономисты отождествляют эффективность труда с его производительностью, результативностью, эффективностью хозяйственной деятельности и другими косвенными показателями.

Управление развитием кадрового потенциала государственной и муниципальной службы должно эффективно осуществляться на базе комплексной оценки каждого представителя конкретного органа власти, включающей в себя оценки: уровня профессионального образования, уровня знаний и навыков, стаж в занимаемой должности, динамику карьерного роста, деловые, личностные, физические, психологические, нравственные, человеческие и другие качества всего кадрового состава [25, с. 67].

Муниципальная служба является специфической формой трудовой деятельности. Поэтому ее определяют отличительные свойства, которые присущи кадровому потенциалу муниципальной службы.

Разные авторы определяют данный термин по - разному. Некоторые рассматривают его как имеющиеся, в том числе и скрытые, еще пока не реализованные возможности и не востребованные способности работников государственного аппарата, своего рода его скрытый резерв, другие же определяют, как возможность карьерного роста персонала государственной службы, реализации его профессиональных знаний и умений.

Кадровый потенциал можно подразделить на два вида:

- достигнутый, соответствующий определенным организационным, экономическим, социальным и техническим условиям;

- перспективный, который можно существенно увеличить улучшением условий служебной деятельности, оснащенности рабочих мест, повышением квалификации, переподготовкой и т. п. Можно сделать вывод о том, что разность между перспективным кадровым потенциалом и достигнутым можно обозначить как неиспользованные резервы кадрового потенциала.

Состояние кадрового потенциала муниципальной службы зависит от уровня организации исполнения должностных функций в аппарате. Его эффективность определяется наиболее оптимальным количественным составом, а так же степенью профессиональной подготовки его служащих.

Успешность государственных и муниципальных служащих как субъектов преобразований определяется не только их профессиональными резервами, а так же, насколько продуктивно они используются, реализуются. Потенциал субъекта управления включает различные индивидуально-личностные и профессиональные (управленческие) качества и возможности претворения в жизнь своих решений, проектов, опираясь на властное принуждение. В этом смысле соотношение субъективных характеристик кадров органов власти и условий деятельности может быть представлено как один из важнейших факторов эффективности реализации потенциала. В

своей совокупности он предопределяет как процессуальные, в том числе кадровые, так и результирующие параметры.

### Кадровые технологии, их место и роль в формировании кадрового потенциала муниципальной службы

В последние годы в юридической, социологической и управленческой науке всё чаще механизм реализации государственной кадровой политики связывают с кадровыми технологиями.

В управлении персоналом важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения муниципальной службы. Эти технологии называются кадровыми.

Кадровая технология - это средство управления количественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, её эффективное функционирование. Кадровые технологии представляют собой совокупность последовательно производимых действий, приёмов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека, либо сформировать требуемые для организации условия, либо изменять условия реализации [28, с. 85].

Известно, что любая социальная технология, в том числе и кадровые технологии, по сути, являются нововведением, призванным оптимизировать определённые процессы. Но кадровые технологии, являясь нововведениями, с неизбежностью влекут за собой необходимость тех или иных изменений в состоянии, развитии или функционировании объектов технологизации и, как следствие, встречают скрытое или открытое сопротивление их внедрению

Данные опроса показывают, что менее половины руководителей государственных органов (49,6 %) в средней степени владеют современными технологиями, только 14 % - владеют в высокой степени, а 4% не владеют вообще. Еще ниже эти показатели у руководителей муниципальных органов. Здесь не владеют технологиями - 6,6 %. Эти данные крайне настораживают. Для специалистов, работающих в сфере управления персоналом важно знать

эти средства, их содержание, область применения и уметь грамотно применять в повседневной практике.

Кадровые технологии, используемые в управлении персоналом государственных органов, можно условно разделить на три большие группы. К первой группе следует отнести кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной информации о человеке. Это, прежде всего методы оценки. Вторую группу кадровых технологий составляют те, которые обеспечивают требуемые для организации как текущие, так и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Это технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития. К третьей группе относятся кадровые технологии, которые позволяют получить высокие результаты деятельности каждого специалиста [22, с. 74].

Все кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике, в большей части и не реализуется одна без другой. Их можно рассматривать как базовые кадровые технологии. Таким образом, к базовым кадровым технологиям относятся:

- оценка персонала;
- отбор персонала;
- управление карьерой персонала.

Среди кадровых технологий одной из важнейших является отбор персонала. Это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности. Отбор кадров практически всегда связан с их поиском и оценкой, поэтому целесообразно рассматривать поиск, отбор и оценку персонала вместе

Но следует различать отбор при поступлении на службу (отбор на государственную или муниципальную службу) и отбор, многократно проводимый в период нахождения на государственной и муниципальной службе (отбор на государственной и муниципальной службе, отбор в

процессе прохождения службы, отбор в процессе службы - пролонгированный отбор). Хотя и в том, и в другом случае отбор служит общей основной цели - формированию квалификационного состава государственных служащих.

В процессе отбора персонала на службу (государственную или муниципальную) решаются задачи комплектования должностей. Это отбор для государственной и муниципальной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности. Критерии отбора на государственную и муниципальную службу имеют наиболее общий характер и представлены в законодательстве о государственной и муниципальной службе. Это, как правило, требования к уровню образования, наличию гражданства, предельным границам возраста, знанию положений нормативных актов, стажу работы и опыту работы по специальности, состоянию здоровья, уровню знаний Конституции Российской Федерации, федеральных законов, конституций, уставов и законов субъектов Российской Федерации применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей и др.

Отбор в период прохождения службы - пролонгированный отбор - проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса госслужащего. Он осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, формировании резерва и в других случаях управления персоналом.

Технологию отбора при поступлении работника на государственную службу можно представить в виде схемы:

Требования к должности → поиск → отбор → назначение на должность → адаптация.

Отбор персонала завершается замещением должности на основании соответствующего нормативного акта о назначении на должность.

Основным критерием подбора работника для замещения вакантной должности является степень его соответствия этой должности, которая

определяется путём сравнения деловых и личных качеств кандидата с должностными требованиями. Широко применяемый в государственной службе модульной (общей) технологией является конкурсный отбор (подбор). В настоящее время порядок замещения государственных должностей на конкурентной, конкурсной основе предусмотрен в ст. 22 Федерального закона о государственной гражданской службе. Так, данный закон устанавливает, что поступление гражданина на государственную гражданскую службу, а также замещения служащим другой государственной должности осуществляется преимущественно на конкурсной основе. Кроме того, принят Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации». Конкурс обеспечивает право гражданина на равный доступ к государственной службе, позволяет формировать государственные органы высококвалифицированными кадрами [21, с. 6].

Технология подбора достаточно хорошо проработана методически. Существуют методики оценки образовательного уровня, профессиональных, деловых и личностных качеств руководителей и специалистов при приёме их на работу в центральные органы федеральной и исполнительной власти по конкурсу.

При отборе и конкурсном подборе кандидатов на вакантные должности государственной службы используются широко известные индивидуальные технологии:

- собеседование - получение устной информации от кандидата на должность или работающего специалиста;
- метод групповой дискуссии - свободная беседа аттестационной или конкурсной комиссии с сотрудниками или претендентами на должность;
- тестирование - оценка работника по результатам решения им задач;
- оценка по реферату - кандидату предлагается изложить свою программу работы в случае назначения на должность;

- метод экспертного опроса - получение на основе сбора мнений экспертов надёжного обобщенного заключения о качестве сотрудника или претендента на должность.

Управление персоналом предполагает различные оценочные процедуры, обеспечивающие как формулировку реально достижимых целей по формированию и развитию кадрового потенциала организации, так и выбор соответствующих кадровых технологий [40, с. 28].

В общем понимании, оценка – это измерение, определение чего-либо, кого-либо с целью получения необходимой, достоверной и проверяемой информации. Оценка персонала является показателем степени соответствия работника предъявляемым требованиям по работе или службе. С помощью выбранных критериев происходит процедура оценки соответствия занимаемой должности (трудоёмким функциям) того или иного руководителя, специалиста, работника.

Продуманная и высокоэффективная система оценки персонала государственной службы выполняет ряд важных социальных функций. Она позволяет:

- снижать конфликты в коллективах, а также способствует созданию благоприятных социально-психологических отношений между сотрудниками, руководителем и подчиненными;
- стимулировать работу персонала;
- устанавливать справедливое соотношение между количеством и качеством труда и денежным содержанием государственного служащего;
- получать информацию об уровне профессионального развития персонала государственной службы;
- наблюдать динамику изменения оцениваемых показателей и производить сравнение по группам должностей, структурным подразделениям. Кадровые технологии оценки персонала гражданской службы весьма разнообразны. На сегодняшний день законодательно установлены следующие формы оценки гражданских служащих РФ, как:

1. Конкурс на замещение вакантных должностей.
2. Аттестация государственных гражданских служащих.
3. Квалификационный экзамен.
4. Испытание при поступлении на государственную гражданскую службу.

Основой продвижения государственного служащего по служебной лестнице чаще всего является аттестация, т.е. специальная (периодическая или разовая комплексная оценка сильных и слабых его сторон (знаний, навыков, черт характера, влияющих на выполнение своих обязанностей), степени их соответствия требованиям должности или рабочего места. Для государственных служащих аттестация является обязательным условием прохождения государственной службы, необходимым элементом их служебной карьеры.

Аттестация в государственном органе организуется и проводится в соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. (ст. 48) и Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденном указом Президента РФ «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» №110 от 1 февраля 2005 г. Нормативно-правовые акты регулируют процесс прохождения государственными служащими аттестации, порядок создания и работы аттестационной комиссии, возможные итоги аттестации и их последующее воздействие на дальнейшее прохождение службы.

В целом работа по организации и проведению аттестации государственных служащих на всех уровнях государственного управления довольно четко регламентирована и законодательно определена. Однако для мотивированной оценки профессиональных, личностных качеств и результатов служебной деятельности государственных служащих необходимо разработать и утвердить более подробные оценочные или

аттестационные листы, в которых нашли бы отражение основные профессиональные знания, способности, личностные качества и свойства, важные для выполнения должностных обязанностей.

Проводимая в настоящее время аттестация государственных служащих, по мнению ряда специалистов, носит довольно формальный характер, с высокой вероятностью превалирования субъективной оценки непосредственного руководителя, так как отсутствует единая форма оценки, учитывающая важнейшие профессиональные, деловые и личностные качества, необходимые государственным служащим на каждом уровне управления. В связи с этим стоит задача дальнейшего совершенствования содержательно-документационной базы аттестации и процедуры её проведения. Более детальная, содержательная и единая для всех государственных служащих форма оценки позволит проводить аттестацию более объективно и качественно [29, с. 33]. А это, в свою очередь, будет способствовать определению фактического кадрового потенциала, возможных путей и способов его наращивания в целях обеспечения оптимального функционирования органов государственной власти и управления.

Под квалификационным экзаменом на государственной гражданской службе понимается государственная оценка уровня профессиональной подготовки и квалификации гражданского служащего для присвоения ему соответствующего классного чина. Термин «экзамен» (лат.) переводится как «стрелка у весов» и означает оценку, испытание познаний в какой-либо области.

Квалификационный экзамен организуется и проводится на основании Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. (ст. 49) и Положения о порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации, утвержденном указом Президента РФ «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными

гражданскими служащими Российской Федерации оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» №111 от 1 февраля 2005 г.

Данное Положение определяет порядок и условия сдачи квалификационного экзамена гражданскими служащими РФ, замещающими должности государственной гражданской службы в федеральном государственном органе и государственном органе субъекта Федерации.

Основное предназначение и цель квалификационного экзамена – оценка профессионального уровня гражданского служащего с целью присвоения ему классного чина, соответствующего замещаемой должности гражданской службы.

Экзамен сдают все гражданские служащие, замещающие должности гражданской службы без ограничения срока полномочий. То есть: служащие категорий «специалисты» и «обеспечивающие специалисты»; служащие категории «руководители», относящиеся к главной и ведущей группам должностей. Гражданские служащие категории «руководители» высшей группы должностей сдают квалификационный экзамен по отдельному решению представителя нанимателя. Гражданские служащие, работающие по срочному контракту (на определенный срок), такой экзамен не сдают.

Экзамен на присвоение классного чина проводится конкурсной или аттестационной комиссией. При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает: знания, навыки и умения гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов гражданских служащих, сложностью и ответственностью работы, выполняемой служащим. Оценка осуществляется на основе процедур с использованием не противоречащих федеральным законам методов оценки профессиональных качеств служащих, включая индивидуальное собеседование и тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по замещаемой должности.

По результатам квалификационного экзамена комиссией выносятся одно из двух решений:

- признать, что гражданский служащий сдал квалификационный экзамен и рекомендовать его для присвоения классного чина;
- признать, что гражданский служащий не сдал квалификационный экзамен.

В целом квалификационный экзамен установлен в целях совершенствования работы по подбору и расстановке кадров государственных служащих, создания условий для их профессионального и должностного роста.

Испытание при поступлении на гражданскую службу организуется и проводится на основании Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. (ст. 27) и постановления Правительства РФ от 5 июля 2000 г. «Об испытании при назначении на государственную должность федеральной государственной службы Правительством Российской Федерации».

Основная цель испытания состоит в том, чтобы выявить на практике, проверить соответствие претендента замещаемой должности гражданской службы. Юридически под испытанием при поступлении или замещении должности гражданской службы понимается исполнение гражданским служащим полномочий, не образующее правовых оснований для предоставления служащему гарантий от увольнения.

В приказе руководителя государственного органа и служебном контракте может быть предусмотрено испытание гражданского служащего. Срок испытания устанавливается – от трех месяцев до одного года. Гражданским служащим, назначенным на новую должность гражданской службы в порядке перевода из другого государственного органа, может устанавливаться срок испытания от трех до шести месяцев. Отсутствие в акте государственного органа о назначении на должность гражданской службы и служебном контракте условия об испытании означает, что гражданский служащий принят без испытания.

По окончании установленного срока испытания при отсутствии у гражданского служащего классного чина, соответствующего замещаемой должности, проводится квалификационный экзамен, по результатам которого служащему присваивается классный чин. Если срок истек, а гражданский служащий продолжает замещать должность гражданской службы, то он считается выдержавшим испытание. Если ж служащий, проходящий испытание, нарушит служебную дисциплину и служебный распорядок, будет не надлежаще исполнять нормы должностного регламента, представитель нанимателя вправе расторгнуть служебный контракт.

Таким образом, как видно из изложенного, действующее законодательство устанавливает достаточно четкий порядок и условия осуществления кадровых технологий и процедур оценки персонала гражданской службы, которые необходимы для формирования высокопрофессионального, компетентного и стабильного состава гражданской службы России.

Кроме вышперечисленного комплексной технологией деятельности руководителей, кадровой службы по целенаправленному развитию способностей человека, накоплению им профессионального опыта и рациональному использованию его потенциала как в интересах сотрудника, так и в интересах организации является управление карьерой<sup>19</sup>. Учёт условий реализации технологии управления карьерой персонала позволяет разработать основные направления, пути, способы, конкретные мероприятия, которые будут обеспечивать реализацию профессиональных способностей человека. Такими условиями являются [20, с. 29]:

- осознание ценности профессионального опыта человека как важнейшего национального достояния, как ценнейшего капитала любой организации;
- высокий статус кадровых служб в государственных органах. В настоящее время возможности кадровых служб ограничены (об этом шла речь в первом параграфе данной главы);

- создание системы общественного контроля за использованием профессионального опыта государственных служащих, механизмов защиты от непрофессионализма в государственном управлении;
- создание оптимальной карьерной среды и карьерного пространства.

Управление карьерой персонала государственных служащих представляет собой одну из сложнейших кадровых технологий. В результате её применения важно добиться такого положения, чтобы, чем располагают или могут располагать люди как личности, как носители профессиональных способностей, опыта, было включено в трудовой процесс в интересах человека и в интересах государственного органа власти, организации.

Система управления карьерой должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, начиная с низших должностей, а также с момента поступления граждан на государственную службу, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Также важно предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность руководителей кадровых служб за создание и поддержание безупречной репутации государственного органа власти и в целом авторитета государства при нарушении процедур и правил управления карьерой [37, с. 99].

Процесс управления карьерой включает:

- выявление потребностей государственного органа власти, организации в составе персонала и оценка его актуальных профессиональных возможностей, т.е. структуры наличного профессионального опыта персонала: модель потребностей и модель возможностей;
- разработку и принятие решения о карьерной стратегии организации и внедрение технологии управления карьерой в государственном органе власти;

– выполнение принятых решений и реализацию планов карьеры персонала организации.

В процессе управления карьерой решаются две взаимосвязанные задачи:

– во-первых, задача обеспечения соответствия профессионального опыта персонала требуемому, проектному, структурному профессиональному опыту;

– во-вторых, развитие и рациональное использование профессиональных способностей персонала.

Главный смысл управления карьерой персонала государственных служащих состоит в том, чтобы способности к профессиональной деятельности были эффективно использованы для достижения целей государственной службы и удовлетворения интересов личности

Формирование и использование кадрового резерва государственной службы является важнейшей составной частью механизма реализации государственной кадровой политики, необходимым условием обеспечения преемственности и развития кадрового корпуса органов власти и управления.

Институт кадрового резерва государственной службы - это сложное социальное явление, занимающее свое законное место в практике управления профессиональными способностями специалистов. Невостребованность и недостаточное внимание к этому институту государственной службы в прошлые годы привело к тому, что его состояние оказалось не вполне адекватным потребностям времени, сдерживающим механизмы реализации государственной кадровой политики. В процессе создания госслужбы в условиях модернизации общества и становления корпуса государственных служащих были определены лишь общие подходы к институту кадрового резерва государственной службы как кадровой технологии.

По данным Е.Л. Охотского задача формирования и использования кадрового резерва успешно может быть решена через разработку модели

резерва государственных служащих Российской Федерации, которая включала бы:

- определение целей формирования и использования резерва;
- принципы его формирования
- критерии зачисления в резерв;
- структуру резерва;
- механизм формирования и использования резерва;
- подготовку резерва;
- систему оценки готовности резерва;
- обязанности кадровой службы (структурного подразделения),

руководителей по работе с резервом и другие.

Разработка современной правовой базы, обеспечивающей функционирование такой модели резерва государственных служащих позволило бы унифицировать правовое пространство института резерва и перевести в практическую плоскость реализацию важнейшего принципа государственной службы - единства основных требований, предъявляемых к государственной службе.

Итак, управление персоналом как вид профессиональной деятельности предполагает комплексное использование кадровых технологий. Как показывает проведенный анализ, работа по внедрению кадровых технологий в системе госслужбы, как составной части механизмов реализации государственной кадровой политики должна носить, научно обоснованный, системный, комплексный характер. Необходимо обеспечить такое

государственное воздействие на решение кадровых проблем в органах власти, при котором работа с аппаратом управления строилась бы с учетом общественных потребностей, реального состояния дел, объективной оценки кадров, а не на основе конъюнктурных, в том числе политических, интересов.

Для эффективного формирования кадрового потенциала необходимо привести всю систему управления персоналом в организации в соответствие с новыми требованиями. Оптимизация системы управления персоналом

(СУП) предполагает совершенствование технологии управления кадрами в целом и отдельных направлений. Для этого необходимо привести численность и квалификационный уровень специалистов СУП в соответствие с объемом решаемых задач и определить основные принципы взаимодействия кадровых служб с другими подразделениями государственного органа.

Применение кадровых технологий позволяет более объективно оценивать кадры государственной службы, возможности их должностного роста и профессионального продвижения. В результате применения кадровых технологий получают более полную информацию о способностях человека, отчего зависит его дальнейшее профессиональное развитие, изменение должностного статуса госслужащего, эффективная реализация возможностей человека, адекватное вознаграждение за свой труд и другие изменения [38, с 54]. У кадровых технологий большое будущее в выявлении работников с лидерским потенциалом, их карьерном продвижении. Одновременно кадровые технологии позволяют решать задачи и функции, которые свойственны общим управленческим технологиям, побуждая человека к изменению своей роли в организации, созданию климата доверия, удовлетворённости трудом. Поэтому грамотное применение кадровых технологий вносит свой вклад в управляемость организации, эффективность её деятельности, формирование механизма государственной кадровой политики. А основной остается проблема повышения эффективности технологий и повсеместного внедрения их в практику работы органов государственной власти.

## 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

### Состояние кадрового потенциала в органах исполнительного управления

Для того чтобы более наглядно и полно представить роль кадрового потенциала в развитии кадровой политики органов исполнительного управления, необходимо определить его место во внешней, а так же во внутренней среде.

Кадровый потенциал во внешней среде - это совокупность людей, которые могут попасть на государственную и муниципальную службу благодаря своему образованию или своим навыкам. То есть кадровый потенциал органов государственной власти и местного самоуправления, с одной стороны, складывается из выпускников вузов, которые имеют соответствующую квалификацию, специалистов других организаций либо специалистов, которые находятся временно без работы, но имеют достаточный опыт и навыки для осуществления специализированной деятельности в конкретном органе власти.

Система формирования кадрового потенциала во внутренней среде немногим отличается от системы формирования во внешней среде. Кадры в органах государственной власти и местного самоуправления — это трудовые ресурсы, обладающие профессиональными способностями и навыками для достижения целей конкретного органа. Также они обладают определенными внутренними ресурсами для участия в деятельности данного органа на более высоком статусном уровне (кадровый потенциал).

Кадровый потенциал является неким источником определенного резерва кадров. То есть, специально сформированных на основе установленных критериев групп перспективных работников, которые обладают необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и моральными качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку,

переподготовку, повышение квалификации и стажировку, необходимые для замещения определенных должностей государственной и муниципальной службы.

Для оценки кадрового потенциала органов исполнительного управления, как правило, существуют определенные методы. В результате исследования было выявлено, что наиболее эффективным методом управления кадровым потенциалом является его оценка по параметрам, которые характеризуют профессиональную успешность работника. Оценка применима в нескольких областях, например: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности специалистов, подготовка и повышение квалификации работников, формирование, подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность, совершенствование системы льгот, условий труда и так далее.

Программа управления кадровым потенциалом направлена на развитие, повышение результативности мероприятий по повышению квалификации, а так же на продвижение персонала.

Развитие кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, который отвечает потребностям и масштабам конкретных перемен общества, является важнейшей структурной составляющей механизма реализации стратегии социально-экономического развития России. Так как Государство напрямую связано с обществом, поэтому практически все его граждане в той или иной мере сопричастны управлению. В обществе готовится и из общества пополняется персонал государственного управления и местного самоуправления. И каков человеческий потенциал общества, таков во многом и персонал органов государственной власти и местного самоуправления.

Но в науке и управленческой практике еще не выработаны достаточно обоснованные критерии полной оценки уровня кадровой политики. Отсутствует концептуальная основа современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения государственными и

муниципальными служащими профессиональных и этических ценностей, норм и правил кадровой культуры.

При этом определение эффективности труда государственных и муниципальных служащих является на сегодняшний день одной из самых трудных и не решенных до конца проблем. Сложность определения эффективности труда государственных и муниципальных служащих обусловлена несколькими обоснованными причинами, например: спецификой труда, методологической непроработанностью количественного и качественного измерения результатов и затрат управленческого труда и. А также отсутствует единый подход к определению его эффективности в научной экономической литературе. Отсутствие единого подхода к определению эффективности труда объясняется тем, что отдельные экономисты отождествляют эффективность труда с его производительностью, результативностью, эффективностью хозяйственной деятельности и другими косвенными показателями. Управление развитием кадрового потенциала государственной и муниципальной службы должно эффективно осуществляться на базе комплексной оценки каждого представителя конкретного органа власти, который включает в себя оценки таких показателей, как: уровня профессионального образования, уровня знаний и навыков, стаж в занимаемой должности, динамику карьерного роста, деловые, личностные, физические, психологические, нравственные, человеческие и другие качества всего кадрового состава.

Вспоминая многовековой опыт цивилизованных и промышленно развитых государств, можно сказать о том, что наибольший успех имеет тот, кто уделяет проблеме развития кадров первостепенное внимание. Только благодаря эффективному использованию человеческого фактора возможно достижение общей цели организации.

Политика каждой организации включает в себя определенную систему правил, в соответствии с которыми действует система в целом, а так же люди, которые входят в эту систему.

Кадровая политика является одним из важных и решающих направлений органов исполнительного управления.

В наиболее общем представлении, кадровая политика понимается как система принципов, методов, требований, которые определяют главные направления работы с кадрами в организации.

Целью кадровой политики является создание и развитие целостной системы управления персоналом для обеспечения качественного и оперативного решения задач, стоящих перед органами местного самоуправления, посредством максимальной реализации кадрового потенциала.

Например, так как, в Мэрии муниципального образования города Казани отсутствовала определенная система в отношении кадров, руководством был принят курс на построение эффективно работающей системы по управлению городом.

И поэтому в 2007 году в структуре Исполнительного комитета было создано Управление кадровой политики (Постановление от 26 мая 2008 г. N 153 "О кадровой политике органов местного самоуправления и муниципального органа муниципального образования г. Казани"). Главной задачей данного подразделения является усиление кадрового потенциала организации.

Кадровая политика – это целостная стратегия управления персоналом, которая определяет систему принципов, правил, норм и методов, ориентированных на достижение целей, стоящих перед органами местного самоуправления и муниципальным органом муниципального образования города Казани.

Кадровая политика реализуется посредством конкретных систем, таких как:

- подбор персонала;
- адаптация персонала;
- ротация кадров;
- корпоративное обучение сотрудников;
- формирование корпоративной культуры;
- формирование кадрового резерва;
- кадровое делопроизводство;
- противодействие коррупции.



Рисунок 2.1 – Система кадровой политики в Исполнительном комитете г. Казани

Должностными лицами Исполнительного комитета являются муниципальные служащие, обладающие исполнительно-распорядительными полномочиями по решению вопросов местного значения и по организации деятельности Исполнительного комитета и его органов.

К должностным лицам Исполнительного комитета относятся:

- Руководитель Исполнительного комитета;
- первые заместители Руководителя Исполнительного комитета;
- заместители Руководителя Исполнительного комитета;
- руководитель аппарата Исполнительного комитета;
- главы администраций районов города Казани;
- а также руководители органов Исполнительного комитета.

Фактическая численность Муниципальных служащих составляет 1474 человека, все они имеют опыт работы. В том числе, максимальный опыт работы (более 20 лет) имеют служащие в количестве 627 человек, минимальный опыт работы (до 1 года) имеют 70 человек. Численность же депутатов представительного органа составляет 50 человек. 34 человека из них имеют опыт работы от 10 до 20 лет.

Таблица 2.1 - Сведения о динамике численности государственных гражданских служащих Исполнительного комитета муниципального образования г. Казани за 3 года

Период Должности гос.службы	2014г.	2015г.	2016г.	В средн. За 3 г.
руководители - всего	473	480	472	475
высшие	17	17	17	17
главные	125	125	123	124
ведущие	331	338	332	334
помощники(советники)- всего	3	3	2	3
высшие	3	3	2	3
главные	-	-	-	

Продолжение таблицы 2. 1				
ведущие	-	-	-	
специалисты – всего	1061	1068	871	1000
младшие	12	21	4	12
старшие	1049	1047	867	988
Итого замещали государственные должности гос. службы	1537	1551	1345	1478

Анализируя сведения о динамике численности государственных гражданских служащих Исполнительного Комитета муниципального образования г. Казани в среднем за 3 года можно сделать вывод о том, что наибольшее количество сотрудников, 1000 человек, работают на должности специалистов.

Таблица 2.2 – Динамика половозрастного состава работников Исполнительного комитета г. Казань за 2014 - 2016 годы, чел.

Состав работников	2014г.	2015г.	2016г.
Мужчины – всего	632	769	420
в том числе в возрасте:	204	245	132
до 30 лет			
от 31 до 40 лет	207	254	141
от 41 до 50 лет	132	148	115
старше 50 лет	89	122	32
Женщины – всего	939	863	1054
в том числе в возрасте: до 30 лет	273	237	319

Продолжение таблицы 2. 2			
от 31 до 40 лет	308	311	423
от 41 до 50 лет	207	196	197
старше 50 лет	151	119	115

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что наибольшее количество работников как мужчин, так и женщин, работают в Исполнительном комитете в возрасте от 31 до 40 лет, а именно, численность женщин в данном возрасте составляет 423 человека, а мужчин насчитывается 141 человек. Минимальное количество работников в возрасте старше 50 лет.

Таблица 2.3 - Структура сотрудников Исполнительного комитета муниципального образования г. Казани в зависимости от образовательного уровня

Сотрудники	Итого		Образование					
	Количество	в % к итогу	Общее среднее	в % к общему итогу	Средне-специальное	в % к общему итогу	Высшее	в % к общему итогу
Мужчины	420	29,5	2	50	9	60	621	42,7
Женщины	1054	71,5	2	50	6	40	834	57,3
Итого	1474	100	4	100	15	100	1455	100

В зависимости от образовательного уровня 1455 сотрудников Исполнительного комитета муниципального образования г. Казани имеют высшее образование. Из них 57,3% - женщины и 43,7% - мужчины.

Таблица 2.4 – Исходные данные для определения показателей движения персонала учреждения за 2014 - 2016 годы, чел.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
Наличие на начало года	1418	1586	1614
Поступило	441	261	211
Выбыло	273	233	313
Наличие на конец года	1586	1614	1512

Изменение численности работников в Исполнительном комитете города можно наблюдать в таблице 2.4. На начало 2016 года численность состава сотрудников составляла 1614 человек, это на 2% больше, чем численность работников на начало 2015 года. К концу 2016 года численность сотрудников сократилась чуть более 6 % и составила 1512 человек.

Таблица 2.5 - Текучесть кадров в Исполнительном комитете МО г. Казани

Уволившиеся сотрудники	Итого		Возраст							
	Кол-во	в % к итогу	18-25 лет	в % к общему итогу	25-35 лет	в % к общему итогу	35-45 лет	в % к общему итогу	45 лет и выше	в % к общему итогу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мужчины, из них имеющие	420	28,5	-	-	-	-	-	-	-	-
Общее среднее	2	0,14	-	-	-	-	-	-	-	-
Средне- специальное	9	0,6	-	-	1	0,07	-	-	-	-
Высшее	621	42,1	-	-	4	0,27	-	-	7	0,47
Женщины, из них имеющие	1054	71,5	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2. 5										
Общее среднее	2	0,14	-	-	-	-	-	-	-	-
Средне-специальное	6	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-
Высшее	834	56,6	2	0,14	-	-	3	0,2	12	0,8
Итого	1474	100	2	0,14	5	0,34	3	0,2	19	1,27

Для расчета коэффициента текучести кадров используется формула

$$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100, \text{ где}$$

$K_t$  – коэффициент текучести;

$K_u$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность сотрудников.

$$K_t = 29 / 1474 * 100 = 1,9$$

Коэффициент текучести кадров равен 1,9. Это, как правило, является нормой.

Таблица 2.6 – Анализ затрат на управленческий персонал в Исполнительном комитете муниципального образования города Казани

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	В среднем за 3 года
Экономичность аппарата управления:				

Продолжение таблицы 2. 6				
а) удельный вес затрат на управление в структуре производственных расходов, %	2, 8 %	2, 5%	2,6%	6,1%
б) удельный вес расходов на оплату труда работников управления в общем ее фонде заработной платы,%	26, 2%	27,3%	27,0	62,5%
Уровень рентабельности (убыточности), %	10, 92%	12,85	11,76	27, 39%
Фондоотдача, руб. на 100 руб. фондов	55,6%	60,5%	65,6%	60,5%
Производительность труда в целом по организации, тыс. руб.	256, 7%	323, 7%	400,5%	327%

По данным анализа затрат на управленческий персонал в Исполнительном комитете муниципального образования города Казани можно сделать вывод о том, что поскольку удельный вес затрат на управление в структуре производства расходов с каждым годом уменьшается, а удельный вес расходов на оплату труда работников в свою очередь возрастает с каждым годом. Это является положительной характеристикой производительности труда исполнительного комитета муниципального образования города Казани.

Практика приема на работу, которая существовала ранее, содержала в себе формальный подход. То есть, составлялось заявление о приеме на работу и далее заключался трудовой договор. Ранее не использовались методы, которые бы определяли уровень профессионально – важных умений кандидата. Тем самым создавалась возможность субъективного отношения к сотруднику. На сегодняшний день коренным образом изменилась система приёма на работу.

Основным и определяющим условием при приеме является высокий уровень развития профессионально-важных умений. В управлении

проводятся оценочные мероприятия, показывающие соответствие профессиональных знаний, умений и навыков кандидата квалификационным требованиям.

На основе полученных результатов готовится информация о профессионально-важных знаниях, умениях и навыках кандидата, которое носит рекомендательный характер и руководитель опирается на данные результаты при приеме на работу.

Внедрение данной системы подбора кадров существенно снизило риски приема на работу неэффективных сотрудников, что является весьма актуальным.

Известно, что при поиске работы соискателем применяется такой документ, как резюме. Резюме соискателей поступают из различных источников. На сайте Мэрии города Казани стала размещаться информация связанная с вопросами трудоустройства, где любой желающий может заполнить анкету и направить информацию о себе в управление кадровой политики. Поэтому обращаться могут не только казанцы, но и жители других городов Республики Татарстан, РФ, а также и других регионов.

Согласно Распоряжению Мэра г. Казани 20. 06. 2014 № 354р «О Порядке подбора кандидатов на замещение вакантных должностей в органах местного самоуправления и муниципальном органе г.Казани» при трудоустройстве в органы местного самоуправления предусмотрен определенный порядок подбора кандидатов на замещение вакантных должностей:

1. Органы местного самоуправления, структурные подразделения Исполнительного комитета г.Казани при наличии вакансий направляют в управление кадровой политики Аппарата Исполнительного комитета г.Казани заявку на подбор специалистов.

Управление кадровой политики в свою очередь осуществляет мероприятия по привлечению кандидатов на замещение вакантных должностей в соответствии с поданной заявкой.

Привлечение кандидатов на замещение вакантных должностей осуществляется как из числа перспективных сотрудников органов местного самоуправления, структурных подразделений Исполнительного комитета г. Казани, так и за счет набора кандидатов из внешних источников (вузы, службы занятости г. Казани, реклама в средствах массовой информации и т.д.);

Далее Управление кадровой политики проводит оценочные мероприятия профессионально важных умений претендента. Кандидат предоставляет документы об образовании, осуществлении трудовой деятельности с применением современных технологий подбора кадров, на основании данных документов проводится оценка профессионально важных умений.

Оценочные мероприятия включают в себя анкетирование, тестирование, собеседование, а также другие оценочные процедуры, не противоречащие федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации и Республики Татарстан. Например, собеседование представляет собой как переговоры о потенциальном сотрудничестве. При собеседовании происходит определение опыта претендента, а так же его личных качеств. В тестирование при приеме на работу в Исполнительный комитет включаются вопросы, связанные с деятельностью организации, служебным регламентом Исполнительного комитета, соблюдение Кодекса этики, правил внутреннего распорядка и другие.

На основании полученных результатов при проведенных оценочных мероприятиях готовится информация рекомендательного характера об уровне профессионально важных умений кандидата. При этом любые спорные вопросы, возникающие при проведении оценочных мероприятий, трактуются в пользу кандидата.

Следующий этап - представление кандидатуры руководителю органа местного самоуправления, структурного подразделения Исполнительного комитета г. Казани для согласования.

После процедуры представления руководитель органа местного самоуправления, структурного подразделения Исполнительного комитета г.Казани в течение трех дней либо сообщает о выбранной им кандидатуре, либо направляет обоснованный отказ в письменной форме в управление кадровой политики.

Так же управление Кадровой Политики представляет кандидатуру, согласованную руководителем органа местного самоуправления, структурного подразделения Исполнительного комитета г.Казани, руководителю Аппарата Исполнительного комитета г.Казани. Кандидат, согласованный на вакантную должность, поступает на работу в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе Российской Федерации и Республики Татарстан.

Одной из проблем работы с кадрами Исполнительного комитета является управление трудовой адаптацией.

На сегодняшний день в научной литературе выделяют следующие виды трудовой адаптации:

- Профессиональная адаптация. Она заключается в том, что сотрудник активно осваивает тонкости и специфику профессии. А так же вырабатывает необходимы навыки, приемов и способов принятия решений;

- Психофизиологическая адаптация. Данный вид представляет собой адаптацию к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;

- Социально-психологическая адаптация – это еще один вид трудовой адаптации. Представляет собой адаптацию к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям, а так же к неписаным нормам организации.

В процессе организационно - административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

Экономическая же адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организации, а так же имеющейся системой экономических стимулов и мотивов, и различных выплат.

В процессе санитарно – гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.

Следующим элементом, который направлен на усиление кадрового потенциала является система адаптации персонала.

Данная система была внедрена в мае 2008 года. Система адаптации позволяет обеспечивать процесс более быстрого и комфортного вхождения в должность нового сотрудника, а так же уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа ИК, уменьшение дискомфорта первых дней работы и оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Полезность функционирования системы адаптации суммируется из освоения практического опыта под руководством наставников и теоретической подготовки.

В Исполнительном комитете наблюдался процесс прохождения адаптационных мероприятий новым сотрудником на испытательном сроке.

Процесс адаптации начинается после согласования кандидатуры с руководителем аппарата Исполнительного комитета и продолжается в течение всего испытательного срока, который составляет три месяца.

Порядок данного процесса включает в себя следующие моменты:

1. Организационная беседа с сотрудниками Управления кадровой политики Исполнительного комитета города Казани проводится для ознакомления с особенностями прохождения испытательного срока и адаптационных мероприятий в Исполнительном комитете.

2. Вводное ориентационное обучение. По окончании обучающих мероприятий выдаются методические материалы, которые включают в себя информацию о целях и задачах, структуре Исполнительного комитета, общих положениях Устава муниципального образования города Казани, основах подготовки служебной документации, основных положениях Служебного регламента Исполнительного комитета.

Оценка полученных знаний проводится в виде тестирования сотрудниками Управления кадровой политики.

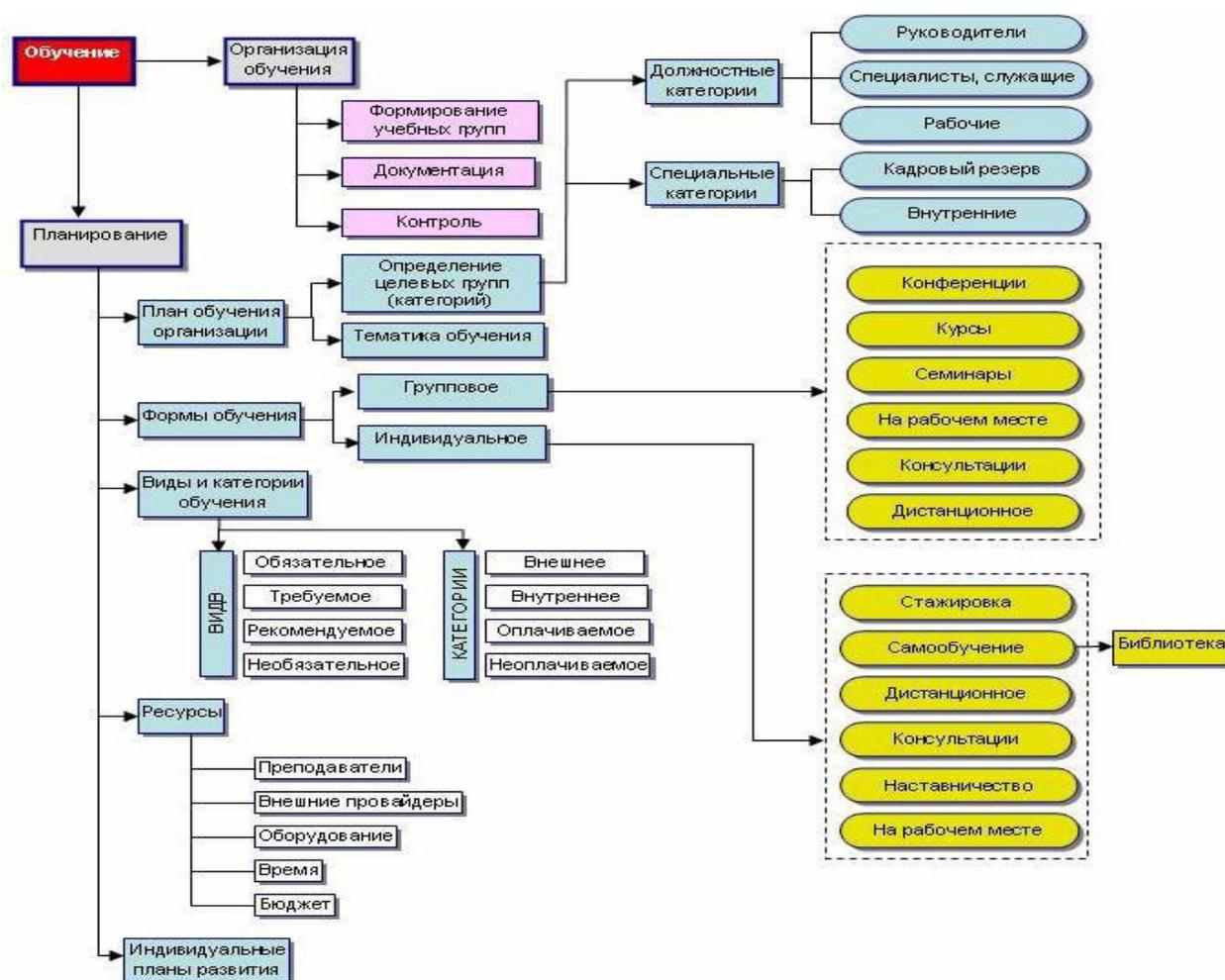


Рисунок 2. 2 – Система обучения персонала в органах муниципальной власти

3. Ознакомление с документацией, которая регламентирует трудовые взаимоотношения работодателя и сотрудника и организационные условия труда.

4. Представление нового сотрудника коллективу проводится либо специалистом отдела по работе с персоналом Управления кадровой политики, либо специалистом отдела кадров подотчетного структурного подразделения.

5. Собеседование с непосредственным руководителем проводится в свободной форме в рабочем порядке в первый день работы стажера. В ходе данного собеседования ему объясняются цели и задачи предстоящей деятельности. А так же обозначаются требования к работе, обсуждаются вопросы, интересующие нового сотрудника.

6. Организация работы стажера на период испытательного срока осуществляется за счет прикрепления к нему наставника из числа опытных работников, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника.

#### 7. Оказание консультационной поддержки стажеру

В конце каждого месяца работы в рамках испытательного срока стажер прибывает в установленное время в Управление кадровой политики. Там он представляет карточку мониторинга профессионального развития за истекший период и может получить консультативную поддержку у сотрудников отдела.

8. Мероприятие по торжественному вручению стажерам удостоверений муниципальных служащих проводится по истечении первого месяца испытательного срока в целях формирования корпоративной культуры и лояльного отношения к Исполнительному комитету.

На основании анализа текучести кадров за 2016 год из Исполнительного комитета уволились 29 человек. Несмотря на приемлемый коэффициент текучести, 3 человека уволились во время адаптационного

периода. Причины увольнения можно анализировать по двум аспектам. Первый будет основываться на формальном критерии, который разделяет основания увольнений, содержащиеся в ТК РФ. В основном увольняются по собственному желанию.

Второй же аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реально существующих причинах, которые побуждают работника принимать решение об уходе с рабочего места. Данное желание можно объяснить тем, что работник недоволен уровнем оплаты труда, задержки выплаты заработной платы, какие-либо причины личного характера, условия труда, неприемлемый режим работы.

В частности, оценка причин увольнения работников Исполнительного комитета была выявлена на основе проведенного опроса в таблице 2.7:

Таблица 2. 7 - Анкета для оценки причин увольнения работников Исполнительного комитета г. Казани.

№	Вопрос	Ответ
1	Фамилия Имя Отчество	Иванов Иван Иванович
2	Пол	Мужской
3	Возраст	30
4	Сколько лет существует организация	20
5	Насколько, по вашему мнению, сплочен коллектив	Достаточно сплочен
6	Как Вы оцениваете степень лояльности руководства компании к новым сотрудникам: а) высокая. б) нет, поправок не бывает. в) лояльное отношение к новоприбывшим.	А.
7	Приняты ли в организации система наставничества?	Да.
8	Насколько коллектив дружелюбен к новоприбывшим сотрудникам?	Дружелюбен
9	Проводятся ли обучение новоприбывшего персонала?	Да.
10	Как часто организуются психологические тренинги в коллективе?	Раз в 3 месяца
Спасибо за участие!		

В основу анкеты были положены нормы адаптации персонала в организации. Соблюдение данных норм позволяет создавать достойные условия для сотрудников. И свести к минимуму текучесть кадров в организации.

Путем опроса было установлена степень лояльности к новопривывшим сотрудникам:

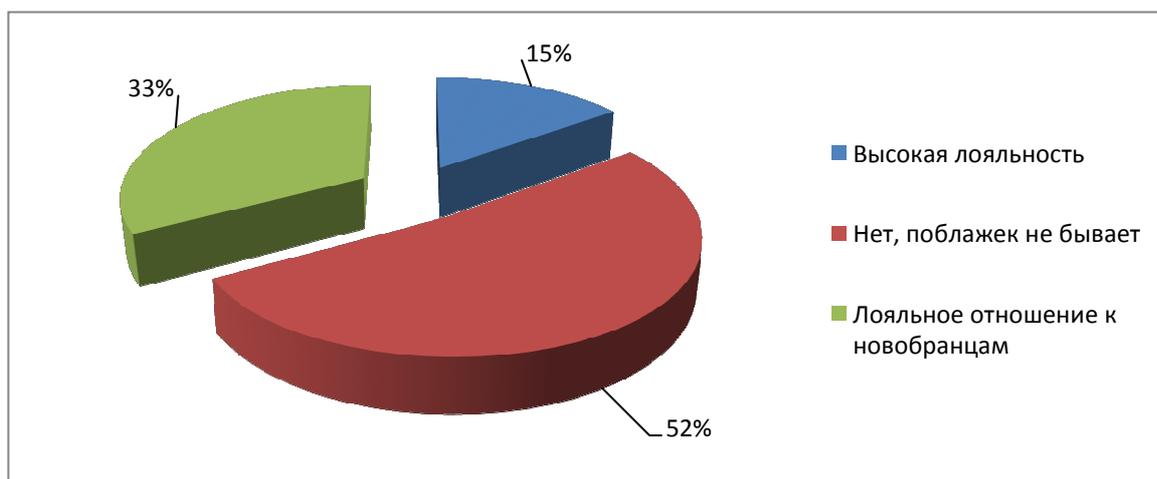


Рисунок 2. 3 - Оценка лояльности к новым сотрудникам в Исполнительном комитете г. Казани

Исходя из полученных данных диаграммы видно, что большинство сотрудников уверены в том, что руководство Исполнительного комитета не лояльны к новым сотрудникам. 33 % сотрудников считают, что в организации лояльное отношение к новичкам и только 15 % уверены в высокой лояльности к новичкам. Данная политика руководства стимулирует нежелание продолжать работу у новых сотрудников.

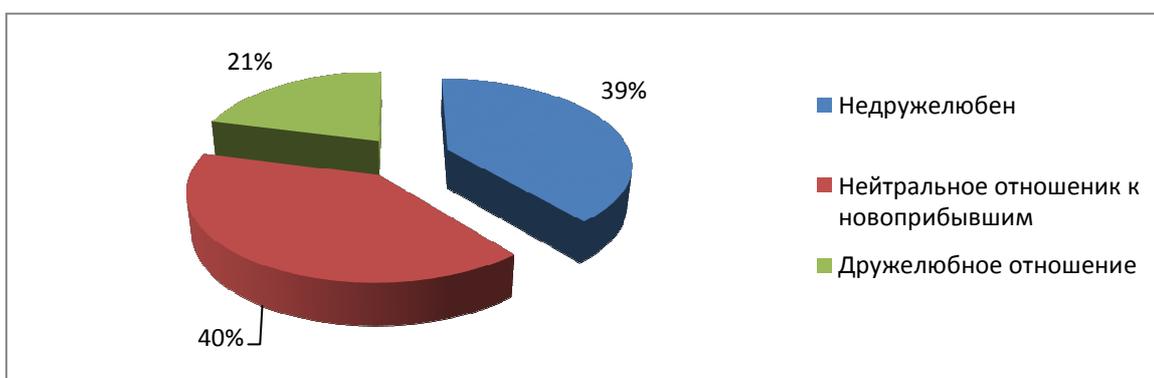


Рисунок 2.4 - Оценка степени дружелюбности коллектива в Исполнительном комитете г. Казани

Согласно данным диаграммы большинство сотрудников организации сотрудников, которые устраиваются на работу, встречают либо с нейтральным отношением, либо недружелюбно, наименьший процент сотрудников относятся дружелюбно к новичкам.

Кроме того, в Исполнительном комитете редко организуются тренинги по адаптации персонала в новом коллективе. Новые сотрудники чувствуют давление со стороны начальства. Это способствует текучести кадров. И является одним из минусов деятельности кадровой политики.

Основной целью осуществления наставничества в Исполнительном комитете является достижение необходимого уровня профессиональной компетенции сотрудников, соответствующего требованиям рабочего места.

Согласно Положению о наставничестве в Исполнительном комитете города Казани наставником может быть назначен сотрудник:

- обладающий высоким уровнем профессионально-важных умений;
- имеющий стабильно высокие показатели в работе, полученные в процессе регулярного мониторинга результатов деятельности;
- располагающий способностью и готовностью делиться своим опытом;
- имеющий системное представление о своем участке работы и работе подразделения в целом;
- обладающий достаточным уровнем развития управленческих компетенций, конструктивности.

Для повышения эффективности наставничества руководители различных структурных подразделений исполнительного комитета могут использовать разнообразные формы как морального, так и материального стимулирования наставников.

Материальное поощрение может назначаться наставнику за период осуществления им наставнической деятельности при условии положительной оценки его деятельности (п.3.7). Размер и порядок выплаты материального

поощрения за осуществление наставнической деятельности устанавливаются соответствующим распоряжением Руководителя Исполнительного комитета.

Наставники, добившиеся лучших показателей в наставнической деятельности, могут быть представлены к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности Руководителя Исполнительного комитета;
- награждение почетной грамотой (Мэра города Казани, Руководителя Исполнительного комитета, руководителя соответствующего структурного подразделения).

Также опыт лучших наставников может быть освещен в средствах массовой информации.

Следующим направлением является система продвижения кадров.

При наличии вакансии руководитель структурного подразделения должен представить Руководителю Аппарата обоснованные предложения по замещению вакантной позиции. Приоритет для замещения вакантных позиций имеют сотрудники организации, которые показали высокий уровень развития профессионально-важных умений. В отношении сотрудника, который утверждается на вакантную позицию, при необходимости формируется программа как обучающих, так адаптационных мероприятий.

Работа данной системы обеспечивает рациональное карьерное перемещение для сотрудников.

Для более эффективной расстановки кадров в организации имеется кадровый резерв. Он является одним из приоритетных направлений деятельности. В настоящее время в резерве состоит 37 человек. Ведется активная работа по повышению профессионального уровня резервистов.

Управление в рамках своих полномочий осуществляет ведение кадрового делопроизводства в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Республики Татарстан.

За 2016 год проведена аттестация 520 муниципальных служащих, при проведении которой особое внимание уделялось определению уровня знаний муниципального служащего своих прав и обязанностей, вопросам соблюдения ограничений при прохождении муниципальной службы, противодействия коррупции.

По результатам аттестации рекомендованы к включению в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы в порядке должностного роста 14 сотрудников; признаны соответствующими замещаемым должностям муниципальной службы 471 сотрудник; аттестованы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации 19 сотрудников.

Его составляют следующие должности:

- высшие должности муниципальной службы;
- главные, ведущие и старшие должности муниципальной службы;
- должности руководителей городских отраслевых предприятий.

Резерв, формируется из числа сотрудников, которые показали:

- Высокий уровень результатов оценки профессионально-важных умений;
- высокий уровень мотивации к профессиональному развитию и карьерному росту;
- готовность эффективно работать для достижения единых целей;
- готовность самосовершенствоваться, изучать передовой опыт в своем направлении деятельности.

Корпоративное обучение является еще одним направлением кадровой политики Аппарата Исполнительного комитета.

Организационный механизм системы корпоративного обучения основан на систематическом учете, мониторинге, анализе образовательного уровня муниципальных служащих и их потребности в обучении.

Исполнительный комитет муниципального образования г. Казани активно взаимодействует с ВУЗами города. Одним из важных направлений является организация практики студентов. По истечению практики студентам предоставляется возможность пройти тестирование. Далее студенты с высокими положительными результатами вносятся в базу потенциальных кандидатов для дальнейшего трудоустройства в Мэрию г.Казани.

Следующей системой является формирование корпоративной культуры.

В рамках мероприятий по развитию корпоративной культуры и в целях повышения авторитета муниципальной власти, управлением кадровой политики было разработано постановление Мэра г.Казани от 17.05.2013 №220 «О внесении изменений в постановление Мэра г.Казани от 01.03.2011 №56 “Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих в органах местного самоуправления и муниципальном органе муниципального образования г.Казани», устанавливающее требования к внешнему виду сотрудников Мэрии г.Казани.

А в целях обеспечения более эффективного и оперативного замещения вакантных должностей высококвалифицированными специалистами, которые способны решать перспективные инновационные задачи, управлением кадровой политики сформирован и регулярно корректируется резерв на главные, ведущие и старшие должности муниципальной службы.

Следующая система реализации кадровой политики – противодействие коррупции.

В рамках выполнения Комплексной антикоррупционной Программы г.Казани на 2014-2016 годы в отчетном периоде была проведена работа по приему сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых муниципальными служащими на себя и членов семьи в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и действующим законодательством Республики

Татарстан. Данная информация обобщается и размещается на официальном портале Мэрии г.Казани.

Также ведется деятельность по проверке достоверности сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера путем направления запросов в Управление Федеральной налоговой службы России по Республике Татарстан и Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Республике Татарстан. В отчетном году были сделаны запросы в отношении 308 человек, по их результатам на 5 сотрудников наложены дисциплинарные взыскания. А именно, большинством сотрудников были сокрыты прочие доходы, которые согласно Закону не имеют права быть.

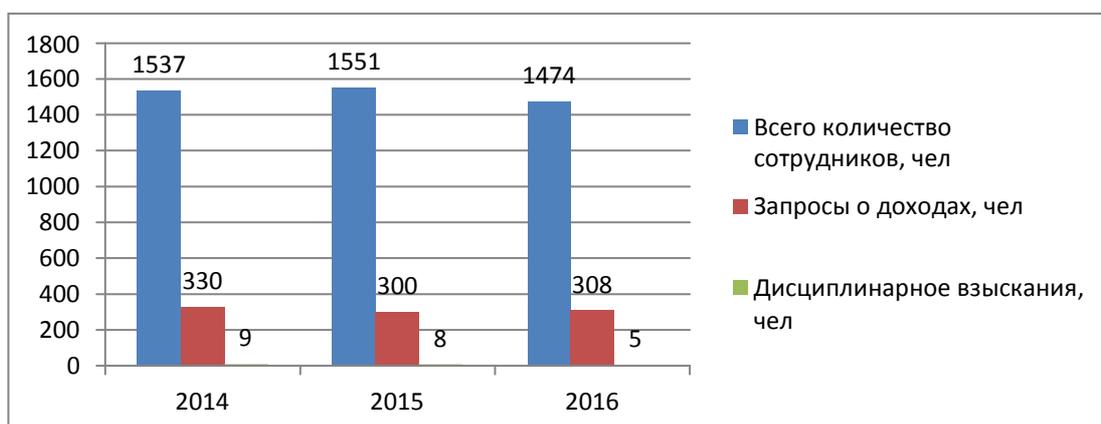


Рисунок 2. 5 – Статистика достоверности сведений сотрудников Исполнительного комитета г. Казани.

По данным из схемы 2. 5 можно сделать вывод о том, что работа по проверке достоверности сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера ведется эффективно. Об этом свидетельствует динамика снижения количества сотрудников, которым были наложены дисциплинарные взыскания.

Регулярно проводится проверка наличия в специализированных реестрах сведений об участии муниципальных служащих в управлении коммерческими организациями, ведении ими индивидуальной предпринимательской деятельности. В 2016 году в Мэрии г.Казани проведено более 850 проверок такого характера.

Так же был рассмотрен кадровый потенциал Исполнительного комитета Кайбицкого муниципального района Республики Татарстан. Согласно Статье 42 Устава муниципального образования "Кайбицкий муниципальный район Республики Татарстан": "Исполнительный комитет района - исполнительно - распорядительный орган местного самоуправления района. Исполнительный комитет подотчетен и подконтролен Совету района".

Структура Исполнительного комитета утверждается Советом района по представлению Руководителя Исполнительного комитета. В нее входят: Руководитель Исполнительного комитета, его заместители, отраслевые (функциональные) и (или) территориальные органы исполнительного комитета.

Для замещения вакантной должности согласно Решения № 89 от 30 июня 2007 года Совета Кайбицкого муниципального района Республики Татарстан «О конкурсе на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Кайбицкого муниципального района» проводится конкурс. Он обеспечивает конституционное право граждан на равный доступ к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой, а также право муниципальных служащих на должностной рост на конкурсной основе.

Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации, Республики Татарстан о муниципальной службе квалификационным требованиям к вакантной должности. Сообщения о проведении конкурса и о приеме документов для участия в конкурсе публикуются в районных газетах или на сайте Исполнительного комитета. Лица, которые желают участвовать в конкурсе, подают заявление в конкурсную комиссию согласно требуемому пакету документов.

Для проведения конкурса правовым актом органа местного самоуправления Кайбицкого муниципального района образуется конкурсная комиссия. Персональный состав конкурсной комиссии, сроки и порядок ее работы определяются правовым актом органа местного самоуправления. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности. При проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной или муниципальной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидата, включая представления кандидатами своих программ, индивидуальное собеседование. При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности, требований должностной инструкции, а также иных положений, установленных законодательством о муниципальной службе.

Так же в соответствии Федеральным законом от 06.10.2003 N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", Федеральным законом от 02.03.2007 No25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Законом Республики Татарстан от 17.01.2008 No5 - ЗРТ «О муниципальной службе в Республики Татарстан» и Уставом Кайбицкого муниципального района Советом Кайбицкого муниципального района решил было принято решение № 23 от 12 декабря 2010 года об утверждении положения "О проведении аттестации муниципальных служащих муниципального образования «Кайбицкий муниципальный район Республики Татарстан". Согласно которому целью проведения аттестации является определение соответствия муниципального

служащего замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки его профессиональной деятельности.

Для проведения аттестации муниципальных служащих по решению представителя нанимателя (работодателя) издается правовой акт органа муниципального образования

«Кайбицкий муниципальный район Республики Татарстан», избирательной комиссии муниципального образования «Кайбицкий муниципальный район Республики Татарстан»,

содержащий положения:

- а) о формировании аттестационной комиссии;
- б) об утверждении графика проведения аттестации;
- в) о составлении списков муниципальных служащих, подлежащих аттестации;
- г) о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Аттестация в Исполнительном комитете Кайбицкого муниципального района РТ проводится с приглашением аттестуемого муниципального служащего на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки муниципального служащего на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации муниципальный служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством о муниципальной службе, а аттестация переносится на более поздний срок. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого муниципального служащего, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. В целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым муниципальным служащим дополнительных сведений о своей

профессиональной деятельности за аттестационный период аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на следующее заседание комиссии.

Повышению эффективности выполнения муниципальными служащими своих должностных обязанностей способствует Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих, который был утвержден решением № 43 от 17 марта 2011 года Советом Кайбицкого муниципального района.

Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения муниципальных служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета муниципального служащего, доверия граждан к органам местного самоуправления Кайбицкого муниципального района РТ и обеспечение единой нравственно - нормативной основы поведения муниципальных служащих. Согласно Статье 3 данного Кодекса муниципальные служащие, сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

а) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы органов местного самоуправления;

б) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов местного самоуправления и муниципальных служащих;

в) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий соответствующего органа местного самоуправления Кайбицкого муниципального района Республики Татарстан;

г) не оказывать предпочтения каким - либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния

отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

д) исключать действия, связанные с влиянием каких - либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

е) уведомлять руководителя органа местного самоуправления Кайбицкого муниципального района РТ, органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к муниципальному

служащему каких - либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;

ж) соблюдать установленные федеральными законами, законами Республики Татарстан ограничения и запреты, исполнять обязанности, связанные с прохождением муниципальной службы;

з) соблюдать нейтральность, исключаящую возможность влияния на их служебную деятельность решений политических партий, иных общественных объединений;

и) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

к) проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами и другие.

Для пресечения личной заинтересованности работника, которая приводит или может привести к конфликту интересов разработан перечень требований к антикоррупционному поведению муниципальных служащих.

Сотрудникам запрещено получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения).

Подарки, полученные муниципальным служащим и в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, признаются собственностью Кайбицкого муниципального района РТ и передаются муниципальным служащим по акту в орган местного самоуправления Кайбицкого

муниципального района РТ. Муниципальный служащий обязан представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Республики Татарстан. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции» Советом Кайбицкого муниципального района было принято Решение № 224 от 15 сентября 2010 года «О представлении гражданами, претендующими на замещение должностей муниципальной службы, и муниципальными служащими муниципального образования «Кайбицкий муниципальный район Республики Татарстан» сведений о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей».

#### Анализ исследования кадровых технологий

В процессе анализа кадровых технологий решаются следующие задачи:

1. Оценивается обеспеченность рабочих мест персоналом в требуемом профессиональном и квалификационном составе (обеспеченность организации трудовыми ресурсами);
2. Изучается количественное использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе работы;
3. Измеряется влияние технико-экономических факторов на уровень производительности труда;
5. Определяется система факторов, влияющих на показатели производительности труда;
6. Исследуется состав и структура фонда заработной платы;

9. Обобщается влияние трудовых факторов на результаты деятельности организации.

Источниками информации служат:

1. Бизнес - план;
2. Годовой отчет организации;
4. Статистическая отчетность отдела кадров о движении работников;
5. Штатное расписание предприятие и другие

источники информации в зависимости от поставленной цели и задачи.

Объекты анализа трудовых ресурсов в органах исполнительной власти показаны на рисунке 2. 6.



Рисунок 2. 6 - Основные объекты анализа трудовых ресурсов

Проблема получения достоверной оценки потенциального работника на рынке труда, претендующего на определенную должность, является весьма актуальной. Это обусловлено тем, что российская экономика начинает развиваться ускоряющимися темпами. Результатом такого положения

является увеличение спроса на рынке квалифицированного труда. Располагая индивидуальными оценками отдельных работников, становится возможным определить качество кадрового потенциала отдельных подразделений (департаментов) организации.

Одним из важнейших в управлении является системный подход, основанный на системном анализе. Применительно к управлению персоналом он предполагает исследование системы управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п. Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает прежде всего широкое применение метода декомпозиции, который позволяет расчленить сложные явления на более простые и облегчает тем самым их изучение. В частности, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции, операции - на элементы.

После расчленения следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.

С методом декомпозиции тесно связан метод последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов.

В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Метод сравнений дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени. При этом сравнивается желаемое состояние подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

Применение вышеперечисленных методов анализа кадровых технологий, применяемых в исследуемых организациях, позволили выявить отрицательные моменты работы кадровых служб.

Например, в работе изучаемых организаций не полностью автоматизирована работа по передаче распоряжений. Не смотря на то, что большинство рабочих мест подключены к единой одноуровневой локально-вычислительной сети, с подключением к сети *Internet*, распоряжения передаются посредством телефонного звонка или при личной встрече.

Следует отметить, что имеет место быть высокая зависимость доходов сотрудников от формальных признаков, то есть низкая материальная заинтересованность работников. Данные факты сильно снижают престиж и привлекательность муниципальной службы для потенциальных кадров, демотивирует молодёжь на стадии выбора профессии. Поэтому специалисты с высоким уровнем знаний и потенциалом предпочитают самореализовываться в других профессиональных сферах.

В этой связи, нужно отметить и позитивную тенденцию: сами муниципальные служащие признают необходимость обучения, переподготовки, повышения квалификации и хотели бы их получить. Основные направления, по которым муниципальные служащие и должностные лица хотели бы повысить свой уровень знаний, касаются:

- разработки муниципальных целевых программ;
- использования информационных технологий и электронного документооборота;
- новых форм и методов управления муниципальной собственностью;
- методов повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований;
- стратегического планирования социально
- экономического развития муниципальных образований;
- взаимодействия с гражданами.

Если подробнее рассмотреть вопрос подготовки и переподготовки кадров в Исполнительном комитете Кайбицкого муниципального района РТ, можно говорить о проблеме несовершенной системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации муниципальных кадров. Передовые методики распространяются недостаточно эффективно, система обучения не поставлена на прочную законодательную основу, муниципальное образование не обладают достаточным педагогическим составом в данной сфере и достаточным финансированием для подготовки, переподготовки, повышения квалификации специалистов.

Действующая система обучения кадров, во - первых, слишком теоретизирована: обучение охватывает в основном теоретические вопросы муниципальной службы и управления и содержит индифферентные программы и стандарты, не позволяющие учитывать территориальное, в частности муниципальное, многообразие России. Во - вторых, данная система не отвечает реалиям сегодняшнего дня.

Необходимо понимать, что, так как подготовка муниципальных кадров имеет, прежде всего, прикладной характер, методики должны постоянно обновляться, корректироваться с учётом изменений законодательства, социальной сферы, политической конъюнктуры.

Изучая программы подготовки государственных и муниципальных служащих различных вузов и центров повышения квалификации, то можно сказать, что в настоящее время передовые программы используются в незначительном числе и в основном преподают по стандартам 20 - летней давности. Так же минусы - это низкий доступ к интерактивным технологиям, неукomплектованность администрации квалифицированными кадрами. Да, и несмотря на то, что кадровый резерв формируется, при новых назначениях зачастую его наличие во внимание не принимается.

Выявленным минусом как в одной, так и в другой организации является слабо развитая корпоративная культура. Корпоративная культура -

это совокупность моделей поведения, приобретенные организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, и показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Но в результате анализа было выявлено, что исследуемая корпоративная культура представлена только Кодексом этики. Который предполагает только ограничения, но не дает ничего взамен. Изредка проводятся корпоративные мероприятия. А как известно, корпоративные мероприятия играют большую и важную роль в жизни организации.

### 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Совершенствование формирования кадрового потенциала муниципальной службы

Профессионализм всегда проявляется как следствие компетентности, которую следует рассматривать как конкретную сумму знаний, умений, а также навыков, благодаря которым работник может успешно выполнять свои должностные обязанности, быть функционально дееспособным.

Кадровый менеджмент предполагает развитие и эффективное использование кадрового потенциала компании, современный взгляд на который, в свою очередь, исходит из основополагающей позиции, предполагающей, что именно персонал сегодня является ведущим, ключевым, невосполнимым ресурсом компании, который надо развивать, мотивировать и стимулировать для достижения стратегических целей организации.

Можно говорить о выходе управления персоналом и, следовательно, процесса решения кадровых вопросов, с оперативного и тактического на стратегический уровень. Это привело к тому, что мотивация, наряду с кадровым планированием, стимулированием и развитием становится важнейшим элементом системы управления персоналом, повышением

кадрового потенциала компании. Количественными характеристиками кадрового (трудового) потенциала являются численность персонала компании и соответствующий фонд рабочего времени. Качественные же характеристики потенциала личности представлены тремя группами:

- психофизиологический потенциал: состояние здоровья, уровень работоспособности, индивидуально - психологические свойства личности и другие;

- профессионально - квалификационный потенциал, включающий соответствующий профессиональный и квалификационный уровень;

- социально - личностный потенциал, который составляют мотивы, интересы, ценностные ориентации личности и другие.

Мотив - внутреннее побуждение, заставляющее человека делать что - либо или поступать определенным образом. Он формируется на основе осознанных потребностей и интересов.

Механизм формирования поведения работника представлен в рисунке 3. 1.

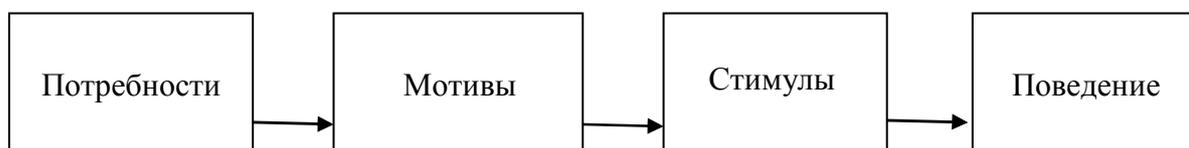


Рисунок 3. 1 - Механизм формирования поведения работника

Стимул - внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д. Стимулы должны быть объективно значимыми и

также отвечать потребностям субъекта (работника). Стимулы активно используются современной системой вознаграждения для воздействия на работника.

Выделяют как внутреннее, так и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение как бы дается самой работой и способствует возникновению у человека чувства собственного достоинства при достижении трудовой

цели, осознании собственной значимости в данной организации, возможностями творчества.

Внешнее вознаграждение предоставляется организацией в рамках разработанной системы мотивации, которая базируется на группе стимулов к работе.

Обычно в качестве таких стимулов выделяют материальное вознаграждение, а именно: заработную плату, денежные выплаты, премии, социальные льготы и скидки. Сюда же относят продвижение по службе, символы служебного статуса и другие. Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе, поэтому получило название компенсационного пакета.

Важнейшие виды стимулов, используемых в современных компаниях в целях повышения результативности деятельности сотрудников и их кадрового (трудового) потенциала представлены на рисунке 3. 2.

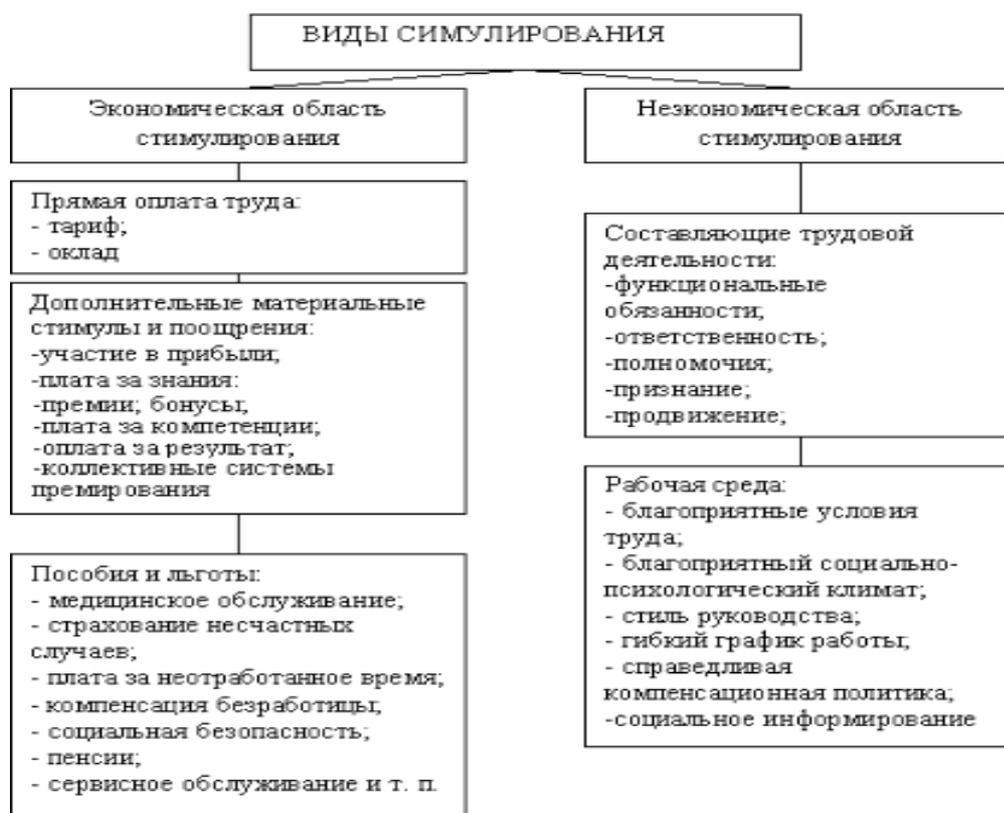


Рисунок 3. 2 - Стимулирование персонала организации

Следует отметить, что с позиции кадрового менеджмента, HR – менеджерам важно учитывать тесную взаимосвязь двух составляющих: компетенция и мотивация, то есть, когда человек может что - то делать и хочет выполнять конкретную задачу. Поэтому система мотивации сотрудника должна ориентировать его на работу именно в этой компании, на занятие конкретной деятельностью, с тем, чтобы он видел возможности служебного роста, большего вознаграждения и признания, что вполне соответствует таким теориям мотивации, как теория потребностей А. Маслоу, двухфакторной модели Ф. Герцберга, теории ожидания В.Врума, теории справедливости С. Адамса и другие.

Многочисленный западный и отечественный опыт свидетельствует о постоянном поиске новых возможных путей мотивации персонала. Одним из вариантов является так называемое дополнительное стимулирование, которое выражается в ряде социальных программ (мероприятий) или социальных выплат, прямо и косвенно увеличивающих заработную плату.

В этом случае имеет место и экономическая, и социальная мотивация. Она может проявляться через оплату транспортных расходов, предоставление субсидий на питание, скидок на покупку товаров фирмы, помощь в оплате расходов на образование, различные стипендиальные программы, помощь в получении кредитов, членство в клубах, загородные поездки и пикники, возможность воспользоваться консультативными службами.

Но только комплексный подход в формированию системы мотивации персонала компании может способствовать повышению кадрового потенциала ее сотрудников.

Изучив различные точки зрения, можно выделить следующие предложения по совершенствованию механизмов формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы:

- Обеспечить встроенную в систему государственной службы подготовку кадров, путем создания академий государственной службы при

Администрации президента РФ, оставив там лишь одну специальность: государственное и муниципальное управление;

- Выработать четкие, количественные и качественные, измерения результатов государственных и муниципальных служащих;
- Выработать единый подход к определению эффективности управленческого труда, но с учетом специфики выполняемых работ;
- Связывать результативность работы с материальным стимулированием;
- Улучшить информирование граждан по вопросам наличия вакансий на государственной и муниципальной службе, проведения конкурсов, их итогов, в том числе путем размещения извещений в Интернете как на официальных сайтах органов власти, так и на специализированных сайтах поиска работы.

Становится все более очевидным, что путь к эффективному профессионализму совершенствование механизмов формирования кадрового потенциала на государственной службе лежит в том числе через радикальное обновление системы профессионального образования, через повышение требовательности к профессионализму кадров, через культивирование новых, а главное принципиальных и объективных подходов ко многим вопросам организации кадровой работы. Именно такие действия будут определять процесс массового «насаждения» профессионализма в управленческой среде. Для этого наряду с внедрением ряда новых принципов подбора, расстановки и продвижения кадров на госслужбе предстоит осуществить подлинное оздоровление многих положений систем.

#### Рекомендации по применению кадровых технологий в формировании кадрового потенциала

Еще раз стоит сказать, что в ходе исследования кадрового обеспечения Исполнительных комитетов города Казани и Кайбицкого муниципального

района Республики Татарстан были выявлены такие недостатки, как неуккомплектованность квалифицированными кадрами, несовершенная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров (устаревшие программы обучения, краткосрочность курсов обучения, недостаточная квалификация специалистов по обучению), неблагоприятные условия труда, среди которых низкий доступ к интерактивным технологиям, несоответствующий ожиданиям доход муниципальных служащих. Слабо развитая корпоративная культура так же является выявленным минусом.

Как видим, проблемы в кадровой сфере тесно связаны с проблемами в иных сферах местного самоуправления, поэтому решать их нужно в комплексе.

Для улучшения ситуации в сфере кадрового обеспечения следует принять ряд предложенных далее мер:

1) Принимать на муниципальную службу только специалистов, получивших образование по направлениям обучения, которые соответствуют требованиям, предъявляемым к конкретной муниципальной должности муниципальной службы.

Отбор персонала – это наиболее ответственный этап в кадровой работе. Согласно статистике, успех организации на 95 % зависит от тех, кто там работает.

Так как отбор персонала – это часть процесса найма на работу персонала, которая связана с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей.

Основной задачей при отборе на должности персонала является удовлетворение спроса на работников, как на качественные, так и на количественные характеристики. Необходимо определить конкретные критерии отбора персонала. Для этого требуется четко сформулировать качества работника, которые должны соответствовать определенному виду деятельности. Выделенные критерии, в свою очередь, должны всестороннее

характеризовать работника, то есть его опыт, здоровье и личностные характеристики.

Анализ подбора кадров способствовал выявлению отрицательных сторон по данной проблеме, в связи с этим предлагаем мероприятия по замещению вакантной должности специалиста или руководителя придерживаться следующих этапов:

1. Разработка требований к должности. Далее поиск ограничивается претендентами, которые имеют необходимую квалификацию для указанной работы.

2. Широкий поиск претендентов. То есть определяется задача привлечения для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, которые, в свою очередь, отвечают минимальным требованиям.

3. Проверка претендентов с использованием определенных формальных методов, с целью отсева худших. Данная проверка проводится кадровой службой.

Нужно сказать, что для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межличностных отношений, а так же определенную совместимость между вышестоящими начальниками и с его подчиненными. На наш взгляд, наиболее эффективный отбор кадров представляет собой предварительный контроль качества человеческих ресурсов. Достижение данного процесса возможно за счет подробного анализа деловых, а так же профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и впоследствии отбора. Мы предлагаем для Исполнительного комитета г. Казани предварительный контроль качества человеческих ресурсов продолжать не только во время найма, а так же и после него и во время обучения курса. На наш взгляд, обучение позволяет установить, что дополнительно надо добавить как руководящему составу, так и к рядовым исполнителям знаний и навыков, которые у них уже имеются перед тем, как приступать к выполнению своих обязанностей. Курс предварительного

обучения повысит вероятность того, что нанятые сотрудники будут работать эффективнее.

Учитывая, что одним из побочных явлений субъективного подхода к отбору является вопрос, связанный с последующей адаптацией кандидата к требованиям конкретной профессиональной деятельности. Поэтому необходимо в полной мере знать стили управления руководителя организации, а так же психологические особенности коллектива. Так как, имеет место быть, такая ситуация, что очень способный, с точки зрения требований, кандидат не может быть рекомендован на должность из-за существующего, так сказать, «конфликта» стилей управления и подчинения.

Следует не забывать, что адаптация – это не одновременное мероприятие. Мы предлагаем несколько этапов адаптации, использование которых в практике позволят обеспечить качественную адаптацию сотрудников Исполнительного комитета г. Казани.

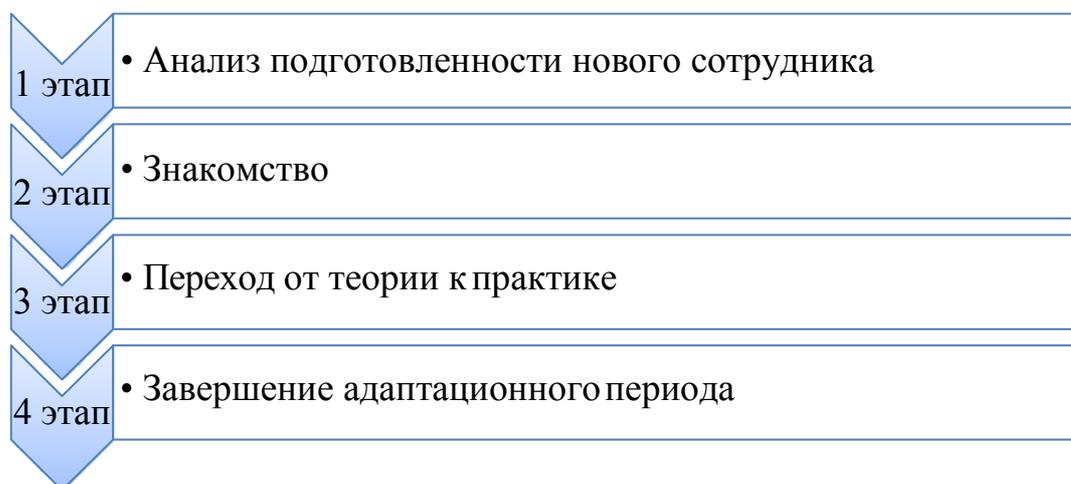


Рисунок 3. 3 – Этапы адаптации сотрудников в исполнительном комитете г. Казани

Первый этап представляет из себя анализ подготовленности нового сотрудника. Анализ уровня подготовленности нового сотрудника необходим для составления плана по адаптации новичка. На этом этапе наставник, который ответственен за адаптацию новичка, должен знать имеет ли он специальную подготовку, а так же опыт работы в аналогичных

подразделениях. Если таковой имеется, то процесс адаптации заметно сократиться.

Второй этап – это знакомство. Тут происходит знакомство с обязанностями, а так же требованиями, которые к нему предъявляются. Знакомится со всей необходимой документацией, с положениями о корпоративной культуре организации.

Третий этап заключается в переходе от теории к практике. То есть здесь происходит переход от изучения документов к практике. На данном этапе очень важным является то, чтобы не ограничивать новичка и позволять выполнять всю работу самостоятельно, конечно, под чутким руководством наставника. Помощь же должна проявляться в изучении совместной оценке эффективности деятельности нового сотрудника. Четвертый этап завершающий. Предполагает завершение адаптационного периода. Здесь сотрудник преодолевает все производственные и межличностные проблемы. Далее наступает период стабильной работы.

На наш взгляд, предложенное проектное предложение позволит совершенствовать систему адаптации персонала.



Рисунок 3. 4 - Задачи осуществления проекта по совершенствованию системы адаптации персонала в Исполнительном комитете г. Казани

Представленные задачи на рисунке 3. 4 можно решить с помощью определенных мероприятий:

Таблица 3. 1 – Алгоритм программы адаптации новых сотрудников в Исполнительном комитете г. Казани

Этапы	Мероприятия
1 этап	Подготовка к приходу нового сотрудника: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принятие решения о назначаемом наставнике</li> <li>- Оформление заявки на оборудование рабочего места ПК, канцелярскими принадлежностями</li> <li>- Оборудование рабочего места ПК, телефоном, подключение по локальной сети</li> </ul>
2 этап	Оформление на работу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Написание заявления о приеме на работу</li> <li>- Заключение трудового договора</li> <li>- Ознакомление под роспись с Должностной инструкцией</li> <li>- Заполнение личной карточки</li> <li>- Заключение соглашения о конфиденциальности</li> </ul>
3 этап	Введение в организацию: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Знакомство с организационной структурой Исполкома</li> <li>- Знакомство с сотрудниками компании</li> <li>- Знакомство с должностными обязанностями и правами</li> </ul>

Далее необходимо осуществить постановку данных задач на испытательный срок. И произвести получение индивидуального плана на испытательный срок. Следующим этапом провести адаптационную беседу. А в заключении подвести итоги прохождения адаптации и принять решение об успешности прохождения испытательного срока.

II. Далее предлагаем подробное описание процесса проведения адаптационного тренинга.

1. Организация, подготовка и сроки проведения мероприятий.

Здесь мы предлагаем провести адаптационный тренинг. Адаптационным тренингом называется комплексное мероприятие по введению в организацию вновь принятых сотрудников. Данное мероприятие обеспечивает основополагающую информацию об Исполнительном комитете г. Казани, то есть его цель, организационную структуру, правила поведения и т. д. А так же он обеспечивает социально - психологическую адаптацию. Это могут быть негласные правила поведения, какие – либо традиции.

Адаптационный тренинг рекомендуется проводить ежемесячно для вновь принятых за данный срок сотрудников, но не более чем для пяти человек. Наличие большего количества человек срок проведения тренинга откладывается до следующего месяца или проводится для двух групп.

Для проведения адаптационного тренинга необходимо провести некоторые мероприятия, описанные в таблице 3. 2.

Таблица 3. 2 – Мероприятия, необходимые для проведения адаптационного тренинга сотрудников в Исполнительном комитете г. Казани

Мероприятия	Срок
Отбор сотрудника для участия в тренинге, Сообщить об участии, выдача плана рассказа	В начале месяца
Проверить наличие необходимого оборудования, приобретение недостающего.	В течение месяца до тренинга
Напомнить вновь принятым сотрудникам, сотруднику-участнику тренинга, руководителям о времени проведения тренинга	За 3 дня

Продолжительность адаптационного тренинга может быть от шести до восьми дней. Количество дней может изменяться в зависимости от содержания тренинга в зависимости от групп участников.

Адаптационный тренинг состоит из определенного количества блоков:

1. Фильм об Исполнительном комитете г. Казани, который включает в себя, например, историю организации и цели. Так же можно сделать презентацию организации, которая будет включать в себя, непосредственно, жизнь сотрудников как на рабочем месте, так и вне его, различные корпоративные мероприятия, праздники.

2. Упражнение – знакомство. Заключается в рассказе о себе с указанием отличительных черт, любимых и нелюбимых качеств людей, различных явлений в жизни. Попарное представление с дальнейшим рассказом о собеседнике.

3. Проверка усвоения представленного в Положениях Исполнительного комитета материала в форме диалога. Данное действие заключается в просьбе по кругу рассказывать о правилах по таким направлениям, например:

- принятая форма одежды в организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила пользования информационными ресурсами.

4. Рассказ приглашенного сотрудника по составленному плану:

- Об Исполнительном комитете в разные периоды развития;
- О своем пути в Исполнительном комитете, коллективе, отношении в нем;
- О принципах деятельности компании, ее ценностях, традициях, а так же о кадровой политике,
- Далее сотрудник отвечает на возникшие вопросы.

5. Проверка знания организационной структуры. В данном блоке предлагается задание: необходимо по памяти нарисовать структуру Исполнительного комитета, далее рассмотреть все варианты, выбрать наиболее правильный и общими условиями воссоздать полный вариант.

6. Вопросы на знание организационной структуры Исполнительного комитета г. Казани и лиц, занимающих определенные должности. Тут можно использовать вопросы, приведенные в таблице 3. 3:

Таблица 3.3 – Проект вопросов на знание организационной структуры  
Исполнительного комитета г. Казани

Вопросы	Ответы
Сколько структурных подразделений входит в Аппарат Исполнительного комитета г. Казани?	16
Назовите руководителя Исполнительного комитета?	Варакин Евгений Анатольевич
Начальником какого управления является Мусина Гульнара Ринатовна?	Управление Кадровой политики

7. Рассказ о политике в области управления персоналом. Здесь дается характеристика о критериях подбора персонала в организацию, об адаптации и наставничестве, об обучении, об аттестации, о корпоративных мероприятиях, конкурсах, о социальном пакете, который выражает заботу организации о сотрудниках.

8. Подведение итогов и получение обратной связи.

Далее проводится оценка эффективности проведения тренинга проводится на основе качественных критериев:

- Количество работников, которые оценивают социально – психологическую адаптацию. Оценивается новыми сотрудниками успешность прохождения адаптации. Источником может быть – анкеты по адаптации сотрудников.

- Количество сотрудников, которые считают проведение тренинга полезным. Учитывается мнения новых сотрудников о тренинге. Источник – устный опрос. Так же здесь учитывается количество ошибок в работе новых сотрудников. Далее предлагается повышение эффективности работы после проведения тренинга. И успешность вхождения новых сотрудников в коллектив.

- Количество работников, чья адаптация прошла успешно. Оценивается специалистом по персоналу социально – психологической адаптированности сотрудников. Источником являются адаптационные беседы, сопровождение работников во время испытательного срока, а так же при конечной оценке испытательного срока.

Нужно сказать, что большинство проблем у новичков при вхождении в должность возникает из – за отсутствия достаточной и полной информации о том, как осуществляется рабочий процесс, а так же о регламенте. Поэтому наиболее важным аспектом на каждом этапе оказывать поддержку новому сотруднику. В полной мере предоставлять информацию, делиться опытом, а так же знакомить с коллегами. Если данная информация отсутствует - это повлияет на удовлетворенность работой. Процесс адаптации может сократиться в том случае, если в Исполнительном комитете г. Казани будет развита корпоративная культура, а так же если каждый работник разделит ее идеологию. В таком случае новички вольются в коллектив и рабочий процесс гораздо быстрее.

Так как квалификация сотрудника является характеристикой степени профессиональной подготовленности работника к выполнению какого-либо вида работы, поэтому необходимо регулярно повышать квалификацию сотрудников Исполнительного комитета г. Казани.

Повышение же квалификации представляет собой взаимообусловленный процесс, который оказывает влияние на эффективность труда, а так же на качество кадрового потенциала организации. Целью данного процесса является обновление теоретических, а так же практических знаний.

Необходимо сказать о преимуществах, которые получает работник в процессе обучения:

- карьерные перспективы
- более высокая удовлетворенность своей работой
- повышение самооценки

- повышение квалификации, а так же профессиональной компетенции.

Одним из элементов кадровых технологий является обучение, подготовка и повышение квалификации сотрудников. Поэтому предлагаем для равномерного повышения квалификации разработать план.

Таблица 3. 4 – План прохождения повышения квалификации для сотрудников Управления Кадровой политики Аппарата исполнительного комитета г. Казани.

Наименование должности	Уровень образования	Форма повышения квалификации	Срок повышения квалификации
Начальник отдела корпоративного обучения	Высшее	Внутреннее	Июль 2018
Начальник отдела по работе с персоналом	Высшее	Внутреннее	Апрель 2018
Ведущий специалист отдела кадрового делопроизводства	Высшее	Внутреннее	Октябрь 2018

Из таблицы 3. 4 видно, что формой повышения квалификации для всех сотрудников является внутреннее (на рабочем месте). У данной формы повышения квалификации имеется ряд преимуществ:

- улучшение внутрифирменной сплоченности за счет обмена опытом между коллегами;
- развитие «духа фирмы»;
- меньшее количество расходов и лучшие возможности контроля.

Руководитель структурного подразделения осуществляет контроль над проведением данного мероприятия.

Повышение же квалификации за пределами организации имеет смысл в том случае, если число участников слишком мало для того чтобы создавать внутриорганизационные программы.

Одним из эффективных примеров повышения квалификации может быть смена рабочего места или по - другому ротация. Данный способ обучения представляет из себя получение знаний, а так же получение опыта в результате систематической работы рабочего места. Плюсом данного вида является то, что за короткий промежуток времени создается представление о многосторонности деятельности, а так же производственных задач сотрудников.

2. Повышать авторитет и престиж муниципальной службы для привлечения наиболее перспективной молодёжи в данную сферу (в том числе на стадии выбора профессии). В первую очередь этому поспособствует улучшение условий труда сотрудников организаций и установление дополнительных гарантий муниципальным служащим будет способствовать реализации задач по повышению престижа муниципальной службы, притоку высококвалифицированных кадров.

В рамках реализации этой задачи необходимо выполнить систему следующих мероприятий:

- совершенствование системы муниципальных гарантий на муниципальной службе;
- развитие механизмов социальных гарантий и дополнительного страхования муниципальных служащих (совершенствование механизмов предоставления единовременной субсидии на приобретение жилой площади муниципальным служащим, оздоровления муниципальных служащих, оптимизации пенсионного обеспечения муниципальных служащих);
- разработка и введение мер по формированию позитивного общественного мнения о муниципальной службе;
- разработка и воплощение в жизнь с помощью средств массовой информации программ, направленных на повышение престижа

муниципальной службы и формирование позитивного отношения граждан к муниципальным служащим;

- создание и реализация информационного проекта о показательных положительных примерах деятельности муниципальных служащих;
- организация проведения пресс - конференций, брифингов, радио - и телепередач по актуальным вопросам развития муниципальной службы;
- внедрение современных механизмов стимулирования деятельности муниципальных служащих.

Так же для привлечения на муниципальную службу перспективных и молодых квалифицированных специалистов, а также укрепления кадрового потенциала органов местного самоуправления можно реализовать следующие мероприятия:

- формирование молодежного кадрового резерва муниципальной службы.

Необходимо менять подходы к формированию и подготовке кадрового резерва, искать механизмы пополнения состава кадрового резерва за счет специалистов, работающих в коммерческих структурах, выпускников Президентских программ подготовки управленческих кадров, осуществлять обучение граждан, включенных в кадровый резерв, с применением научных подходов и современных кадровых технологий. При правильной и умелой постановке задачи формирование кадрового резерва создаёт конкурентную среду среди специалистов, стабилизирует государственное и муниципальное управление, позволяет планомерно управлять структурной перестройкой управленческого аппарата, обеспечивать его молодыми, образованными работниками.

#### Коучинг - технологии в развитии кадрового потенциала

Оценка реальной кадровой ситуации возможна при рассмотрении муниципального служащего в совокупности личностных качеств,

профессиональных способностей, а так же должностных полномочий. Поэтому, основу исследования кадрового потенциала органов местной власти составляет комплекс многообразных компонентов кадрового потенциала. А именно: интеллектуального, личностного, коммуникативного, организационного, мотивационного.

Особое место в развитии кадрового потенциала занимает выбор определенной технологии. В различных научных исследованиях, которые посвящены кадровой сфере муниципального управления, комплексной разработки аспектов кадрового потенциала, а так же его реализации не предпринималось.

Все мероприятия, которые проводятся с персоналом можно разделить условно на две категории: направленные на стимулирование сотрудников и на пассивное овладение ими навыками, которые необходимы для успешной работы в организации.

В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы. И одним из самых новых методов, который объединяет в себе различные методики и техники, дающие новые возможности, признан коучинг. Он является важным инструментом влияния на результаты деятельности как отдельных людей, так и социальных общностей.

Коучинг подразумевает мотивацию, а так же тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми. Задача коучера (тренера-наставника) — подтолкнуть человека к самостоятельным действиям.

Современное управление в стиле коучинга - это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс. Каждый сотрудник является уникальной, а так же творческой личностью, который способен самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, право выбора, быть ответственным и принимать решения.

Коучинг является интерактивным процессом. Имеет конечную цель и результат: качественное повышение эффективности и развитие желаемых способностей, а так же качеств работника. Коучинг представляет собой индивидуальную тренировку человека. цель которой - это повышение эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, различные техники персонального роста и практический опыт. Данный процесс дает сотрудникам четкое представление о том, что они делают, к чему стремятся и почему именно к этому стремятся. Ни один другой метод не берет во внимание личную историю работника, которая позволяет опереться на его лучшие качества.

Поставленные задачи и достигнутые результаты при использовании коуч - технологий в органах местного самоуправления приведены на рисунке 3.4.

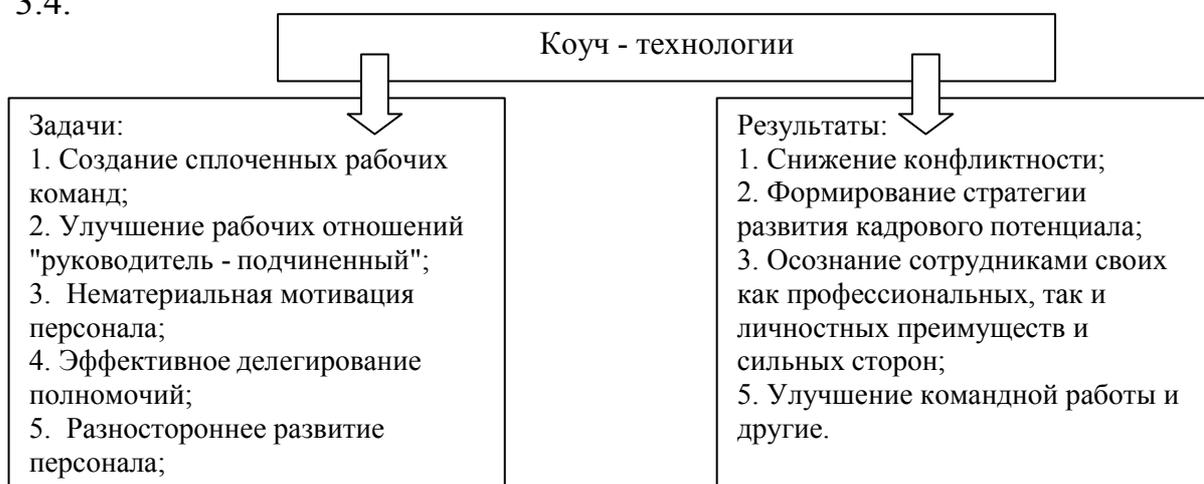


Рисунок 3. 4 – Поставленные задачи и достигнутые результаты при использовании коуч - технологий в органах местного самоуправления

Принципы равноправия и партнерства, которые положены в основу коучинга дают право каждому сотруднику вносить свой вклад в решение мотивационных, организационных и правовых вопросов. Данная технология учит действовать и мыслить шире, увеличивается спектр возможностей применить свои профессиональные навыки.

Примером решения одной из задач развития кадрового потенциала может быть:

Дано: служащие аппарата управления прошли курс повышения квалификации.

Необходимо: осуществить контроль закрепления полученных теоретических знаний на практике.

Решение: для улучшения или контроля каких - либо навыков сотрудника правильно использовать метод процессного контроля. Суть заключается в наблюдении руководителя (коучера) за работой сотрудника ( проведение совещания, этап подготовки документации, презентация отчета) и в дальнейшем совместном анализе.

Для анализа можно применять одну из базовых моделей коучинга PARLA -международная модель анализа поведения. P - problem - проблема, A - action -действие, R - result - результат, L - learned - урок, A - applied - появилось ( в поведении), вывод.

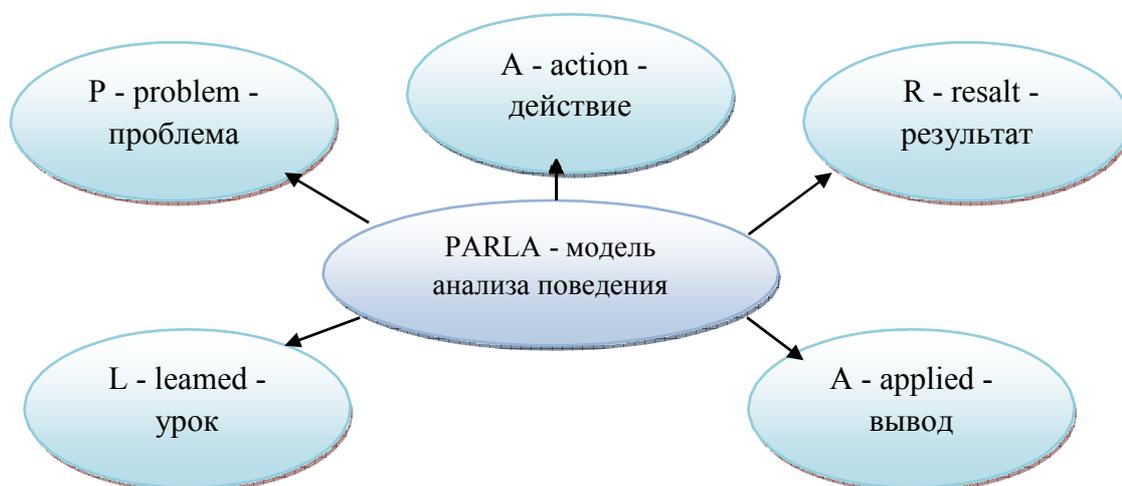


Рисунок 3. 2 - Базовая модель коучинга PARLA - международная модель анализа поведения сотрудников в органах муниципальной власти.

Пример модели PARLA:

Не очень компетентный руководитель на совещании отдела достаточно категорично высказал свое мнение. Результат этого: не получилось ни дискуссии, ни мозгового штурма. На совещании присутствовал его

непосредственный руководитель. Используя модель PARLA он обсудил с ним эту проблему.

Р - проблема. " В чем конкретно возникла сложность?" - "Сотрудники буквально приняли высказанную точку зрения и дискуссии не получилось".

А - действие. "Что ты делал в данной ситуации?" - "Я предлагал высказаться".

Р - результат. "Каков результат?" - "Они еще раз подтвердили уже высказанную точку зрения".

Л - урок. "По - твоему мнению, почему так получилось?" - "Я высказал свое мнение первым и достаточно в категоричной форме" - "Вывод?" - "Стоит высказываться последним, подводя итог обсуждения"

А - вывод на будущее "Как ты будешь вести совещания в дальнейшем, которые предполагают дискуссию?" - " Сначала дам высказаться всем, а потом выскажу свое мнение".

Отличие коучинга от других направлений, например наставничества, заключается в следующем:

1. Коучинг не занимается решением проблем, он занимается решением задач.

2. Равные или партнерские взаимоотношения между коучем и клиентом.

3. Коуч не дает советов или готовых решений, он структурирует и вдохновляет поиск решения самим клиентом.

4. Коуч не обязательно должен быть специалистом в области деятельности клиента.

5. В результате коучинга достигается гарантированный результат.

Использование коучинга предполагает ряд преимуществ:

1. Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг.

2. Развитие персонала. Лучшее обучение персонала.

3. Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.

4. Улучшение взаимоотношений в коллективе.

5. Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.

6. Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы.

7. Многократно возрастают личная эффективность клиента и скорость его продвижения к цели.

8. Большая гибкость и адаптивность к изменениям.

Коучинг адаптирует личность управленца к высоким как нравственным, так и к моральным качествам, которые необходимы муниципальному служащему. Этот метод схож с наставничеством, но в отличие от него основан на организации самостоятельного поиска решения проблемы с помощью коуча, без предоставления обучаемому шаблонных решений производственных ситуаций. В процессе обучения обучаемый находит именно свои решения проблемы, а коуч задает наводящие вопросы, направляя его мышление и поиск тем самым стимулируя на самостоятельный поиск решений.

Коуч может быть как приглашенным со стороны, так и сотрудником компании, в последнем случае он помогает сформировать стиль общения руководителя с подчиненными так, чтобы персонал действовал с максимальной самостоятельностью, но для блага Исполнительного комитета г. Казани.

В период реформирования системы муниципального управления требуются качественно новые методы, а так же принципы управления. Необходимо особое внимание уделять развитию кадрового потенциала. Коучинг может стать необходимым инструментом эффективного развития и использования кадровых ресурсов местного самоуправления.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

На сегодняшний день наиболее актуальной проблемой является использование кадрового потенциала. Кадровая служба организации является основным подразделением по управлению кадрами. Поэтому необходимо постоянно совершенствовать применяемые кадровые технологии.

Кадровым потенциалом принято называть процесс движения кадров в организации (органе), которые взаимодействуют между собой через систему целеполагания и оценки качеств личности, обоснованного выбора приоритетов и мониторинга потенциальных способностей. Управление же кадровым потенциалом производится посредством программно-целевого и проектного управления, где используются результаты анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, способствующие обеспечению инновационной активности и привлечению интеллектуального капитала на муниципальную службу.

Исследования по изучению проблемы производились на примере Исполнительного комитета г. Казани и Кайбицкого муниципального района Республики Татарстан. Исполнительный комитет является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления, наделенным полномочиями по решению вопросов местного значения, а также по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Республики Татарстан.

Исполнительный комитет подотчетен и подконтролен Городской Думе, Мэру города и жителям.

Исполнительный комитет формируется Руководителем Исполнительного комитета в соответствии с федеральным законодательством, законодательством Республики Татарстан и Уставом города Казани.

При анализе по вопросам кадрового потенциала нами выявлены имеющиеся отрицательные стороны:

1. Одной из проблем работы с кадрами является управление трудовой адаптацией.

Путем проведенного опроса было выявлено, что большинство сотрудников уверены в том, что руководство Исполнительного комитета не лояльны к новым сотрудникам, а так же большинство сотрудников организации сотрудники, которые устраиваются на работу, встречают либо с нейтральным отношением, либо недружелюбно. Кроме того, в Исполнительном комитете редко организуются тренинги по адаптации персонала в новом коллективе. Новые сотрудники чувствуют давление со стороны начальства. Это способствует текучести кадров. И является одним из минусов деятельности кадровой политики.

2. Так же минусы - это низкий доступ к интерактивным технологиям, неуккомплектованность администрации квалифицированными кадрами.

3. Проблема корпоративной культуры. В Исполнительном комитете корпоративная культура представлена только Кодексом этики. Который предполагает только ограничения, но не дает ничего взамен. Следует отметить, что имеет место быть высокая зависимость доходов сотрудников от формальных признаков, то есть низкая материальная заинтересованность работников. Изредка проводятся корпоративные мероприятия.

На основе выявленных минусов нами разработан ряд мероприятий, которые на наш взгляд будут способствовать улучшению формирования кадрового потенциала. Мы предлагаем:

1. Для наиболее эффективного отбора кадров предварительный контроль качества человеческих ресурсов. Для этого необходимо анализировать как деловые, так и профессиональные знания и умения претендента. А так же данный процесс продолжать и во время найма на работу и во время обучения курса.

2. Соблюдать все этапы адаптации, а так же предложенный алгоритм программы адаптации новых сотрудников в органах исполнительной власти. Перечисленные мероприятия будут способствовать наиболее быстрой, а главное – качественной адаптации сотрудников.

3. Проводить адаптационный тренинг. Это комплексное мероприятие, которое способствует введению новых сотрудников в организацию. Его необходимо проводить ежемесячно. Данный тренинг состоит из определенного числа блоков, соблюдение которых на практике поможет адаптации сотрудников завершиться успешно.

Для того, чтобы квалификация сотрудников постоянно соответствовала степени профессиональной подготовленности работника к выполнению какого-либо вида работы необходимо периодически повышать ее. Мы предлагаем внутриорганизационный вид повышения квалификации. У данного вида имеется ряд плюсов. А так же одним из эффективных примеров повышения квалификации может быть смена рабочего места или по - другому ротация. Данный способ обучения представляет из себя получение знаний, а так же получение опыта в результате систематической работы на рабочем месте. Плюсом данного вида является то, что за короткий промежуток времени создается представление о многосторонности деятельности, а так же производственных задач сотрудников.

Для изменения же модели корпоративной культуры мы предлагаем несколько примеров. Это могут быть:

1. Празднование федеральных торжеств как внутри организации, так и в ресторане.
2. Пение корпоративного гимна.
3. Регулярное проведение спортивных мероприятий.
4. Организованные совместные турпоездки.
5. Видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников.
6. Совместный досуг.
7. Особые традиции в организации

Эффективная корпоративная культура является своего рода «эмоциональным топливом» для сотрудников организации. она способствует устранению возможных неурядиц и превращает работу в удовольствие, а так же сплачивает коллектив.

4. Повышать авторитет и престиж муниципальной службы для привлечения наиболее перспективной молодёжи в данную сферу (в том числе на стадии выбора профессии). В первую очередь этому поспособствует улучшение условий труда сотрудников организаций и установление дополнительных гарантий муниципальным служащим будет способствовать реализации задач по повышению престижа муниципальной службы, притоку высококвалифицированных кадров.

5. Необходимо менять подходы к формированию и подготовке кадрового резерва, искать механизмы пополнения состава кадрового резерва за счет специалистов, работающих в коммерческих структурах, выпускников Президентских программ подготовки управленческих кадров, осуществлять обучение граждан, включенных в кадровый резерв, с применением научных подходов и современных кадровых технологий.

Особое место в развитии кадрового потенциала занимает выбор определенной технологии. В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы. И одним из самых новых методов, который объединяет в себе различные методики и техники, дающие новые возможности, признан коучинг. Он является важным инструментом влияния на результаты деятельности как отдельных людей, так и социальных общностей.

Внедрение разработанных мероприятий, связанных с применением кадровых технологий в формировании кадрового потенциала в органах исполнительной власти будет способствовать положительным результатам в области подбора, а так же адаптации персонала, прежде всего, повысится эффективность деятельности органов муниципальной власти.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Татарстан от 17.01.2008 № 5-ЗРТ « О Муниципальной службе в Республике Татарстан»
2. Закон Белгородской области от 24.09. 2007г. №150 «Об особенностях муниципальной службы в Белгородской области»
3. Зорина Т.П., Коноплева Г.И. ПОНЯТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – №4-1
4. Кодекс Республики Татарстан о Муниципальной службе
5. Постановление № 153 от 26.05.08 «О кадровой политике органов местного самоуправления и муниципального органа МО г. Казани»
6. Постановление Мэра города Казани от 17. 06. 2010 № 419 « О плане мероприятий по развитию муниципальной службы в муниципальном образовании города Казани»
7. Постановление Мэра города Казани от 27. 03. 2009 № 102 « Об утверждении положения по работе с персональными данными муниципальных служащих»
8. Постановление Мэра города Казани от 20. 02. 2008 №785 «О порядке оплаты труда муниципальных служащих Исполнительного комитета города Казани»
9. Постановление Мэра города Казани от 17.06.2009 № 216 « О порядке формирования резерва управленческих кадров в органах местного самоуправления муниципального образования города Казани»
10. Постановление Руководителя Исполнительного комитета г. Казани от 26. 10. 2007 №1529р «Об этическом кодексе муниципального служащего Исполнительного комитета г. Казани»
11. Постановление Правительства Белгородской области от 29 сентября 2006 года № 202- пп «Об утверждении административного регламента проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы белгородской области»

12. Положение Совета Кайбицкого муниципального района от 13 декабря 2010 года решение № 24 о проверке достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, предоставляемых гражданами, претендующими на замещение должностей муниципальной службы и муниципальными служащими (26.08.2011)

13. Распоряжение Руководителя Исполнительного комитета муниципального образования города *Казани* от 15 мая 2008 г. N 982р «Об адаптации сотрудников Исполнительного комитета города Казани»

14. Распоряжение Руководителя Исполнительного комитета муниципального образования города Казани от 26.11.2008 № 2268 « О ротации сотрудников в Исполнительном комитете города Казани»

15. Распоряжение Руководителя Исполнительного комитета города Казани от 25.12.2007 № 1922р « О стажировке новых сотрудников Исполнительного комитета города Казани»

16. Решение совета депутатов г. Белгорода от 04.12.2007 года № 591; «О порядке проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы в органах местного самоуправления г. Белгорода»

17. Решение Совета Кайбицкого муниципального района от 30 июня 2007 года №89 об утверждении Положения о конкурсе на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Кайбицкого муниципального района (26.08.2011)

18. Устав муниципального образования города Казани от 17 декабря 2005 г №3-5

19. Федеральный закон от 02. 08. 2007 № 25 – ФЗ « О Муниципальной службе в Российской Федерации»

20. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2016. - № 1. – С. 50-52.

21. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. -СПб.:ПИТЕР,2015.-320с.

22. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?// Управление персоналом.-2015.-№7.- с. 48 - 49
23. Богатырева О. Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: Учебное пособие. -.:Изд. №90, 2016 г. – 45 с.
24. Блохина С. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи// Управление человеческим потенциалом. - 2015. -№4.
25. Базаров Т. Ю. Внутрифирменное обучение, как технология развития кадрового потенциала организации, [Электронный ресурс]/ Режим доступа #"[justify](#)"
26. Винокурова А. Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы [Текст] // Актуальные проблемы права: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2014 г.). — М.: Буки-Веди, 2014. — С. 151-155.
27. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. - 5-е изд., доп. - М.: МНИИПУ, 2014. - С. 97–99.
28. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение [Текст]: Курс лекций. - М.: РАГС, 2014. - 415с.
29. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом.-2014.-№5.
30. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013.
31. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2015.
32. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание.// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 5.
33. Иванцевич, Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2015. - 344с.
34. Кибанов А.Я.,. Управление персоналом. Регламентация труда / под ред. А.Я. Кибанова – М.: Экзамен, 2016.

35. Кочетова, А.И. Психологически основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кислуха. - М.: Зеркало, 2015. - 329с.
36. Крошаренко, Ю.Я. Методика оценки делового потенциала [Текст] / Ю.Я. Крошаренко. - М.: Дело, 2014. - 356с.
37. Лapidус, В. Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст] / В. Лapidус. - М.: Юнити, 2016. - 369с.
38. Магомедов К. О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонал. 2014. N 10. С. 34.
39. Магура М.И., Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Инфра-М, 2014. - 369с.
40. Мазур, И.И. и др. Корпоративный менеджмент [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - М.: Высшая школа, 2015
41. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Академический проспект, 2015.
42. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Мир - Москва, 2017.
43. Пашков А. С. Кадровая политика и право. – М.: 2014
44. Спивак, В.А. корпоративная культура: Теория и практика / В.А. Спивак. - СПб: Питер, 2015. - С. 291.
45. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. - 304 с.
46. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. – К.: МАУП, 2014
47. Эрик Парслоу, "Коучинг в обучении. Практические методы и техники", // С-Пб.: Питер, 2017

48. Balynskaya N.R. , Kuznetsova N.R. , Sinitsyna O.N. «The system of talent management of modern enterprise», UDK 331.108, В ВК 65.291.6-21.

49. Sykhoedova L. F., «Personnel potential of a company», Economics and Finance Herald of the Nizhny Novgorod University. N.I. Lobachevsky, 2015, № 3, с. 1 65-167

50. Hofstede G. The cultural relativity of prganizational practices and theories. //Global human resources perspectives.— Chintinnati etc., 2014. — p.2-19.

51. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 446 с.

# Приложения

Отчет Исполнительного комитета муниципального образования города Казани.

Эффективно реализуемая на протяжении последних лет стратегия развития города позволила Казани превратиться в перспективный и динамично развивающийся крупный деловой центр. Этому целиком способствует проводимая городом политика, направленная на развитие городской инфраструктуры, ориентированная как на повышение уровня жизни горожан, так и на создание благоприятных условий для ведения бизнеса.

Анализируя итоги социально-экономического развития г.Казани за 2016 год, следует отметить, что на протяжении всего года городская экономика развивалась позитивно и в целом г.Казань обладает потенциалом, позволяющим создать необходимые условия для устойчивого экономического развития и достижения высокого качества жизни населения.

В отчетном году сохранена положительная динамика промышленного производства, город подтвердил свои позиции на финансовом рынке, выполнил основные социальные обязательства в области образования, культуры и спорта.

Обеспечение достижения экономической самодостаточности г.Казани, ее отраслей характеризуется следующими показателями:

Показатели	2015г.	2016г. оценка	2016г. к 2015г., %
<b>Общеэкономические городские показатели</b>			
Валовой территориальный продукт, млрд. руб.	448,9	486,1	
Объем отгруженных товаров собственного производства крупными и средними промышленными предприятиями, млрд. руб.	193,2	224,6	
Индекс промышленного производства по			

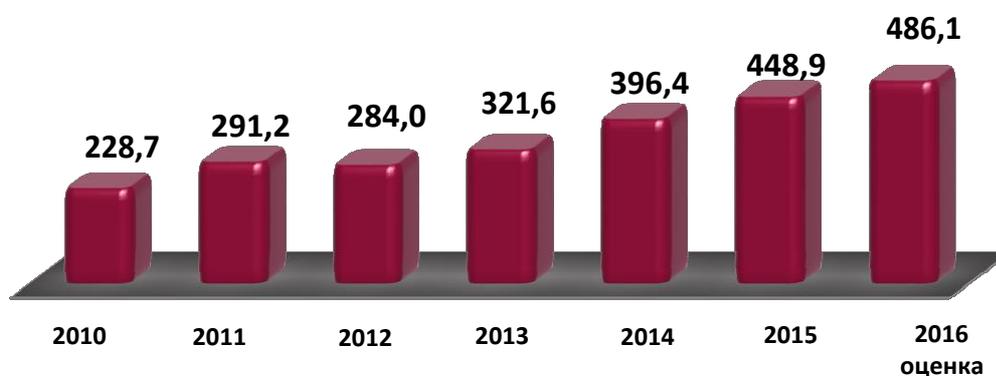
крупным и средним предприятиям, %	112,1	106,0	
Индекс потребительских цен, %	104,5	106,9	
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	26,3	29,5	112,3
Уровень безработицы, %	0,85	0,58	
Инвестиции в экономику города, млрд. руб.	184,8	184,6	94,6*
Оборот розничной торговли, млрд. руб.	373,4	409,6	103,5*
Объем платных услуг населению, млрд. руб.	110,0	125,9	109,2*
Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство», млрд. руб.	104,5	111,9	103,6*
Ввод жилья, тыс. кв.м	1000,0	809,9	81,0
Обеспеченность жильем общей площадью на одного жителя, кв.м	23,6	24,0	101,7

Примечание. \* В сопоставимых ценах.

По предварительным данным **валовой территориальный продукт** г.Казани в 2016 году достигнет отметки 486,1 млрд. руб., или увеличится на 37,2 млрд. руб.

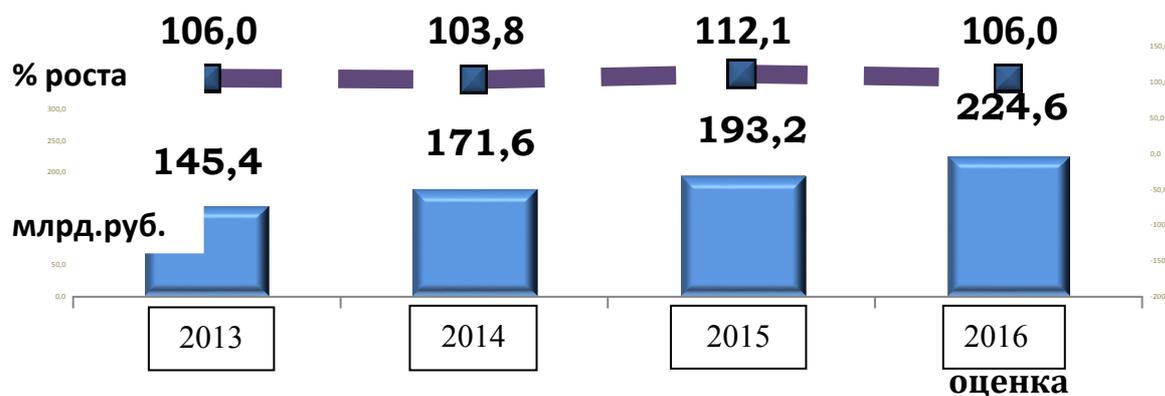
Наибольший удельный вес в формировании валового территориального продукта приходится на предприятия оптовой и розничной торговли (20,0%), химического производства (15,1%), транспорта (15,4%), строительства (9%).

**Валовой территориальный продукт, млрд.руб.**



Крупными и средними промышленными предприятиями г.Казани в 2016 году отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и оказано услуг на 224,6 млрд. руб. **Индекс промышленного производства** составил 106,0%.

#### Показатели промышленного производства



74,5% от общего объема промышленного производства города приходится на четыре вида деятельности: химическое производство – 27,8%, производство транспортных средств и оборудования – 26,8%, производство пищевых продуктов – 10,2%, производство и распределение электроэнергии, газа и воды – 9,7%.

За 2016 год **среднемесячная заработная плата** занятых в экономике г.Казани по оценке составит 29526,3 руб. Темп роста ожидается на уровне 12,3%, при этом средняя заработная плата на крупных и средних предприятиях увеличится на 16,0%, на малых ожидается рост не менее 10,0%.

В 2016 году по-прежнему был актуален вопрос своевременности выплаты заработной платы на предприятиях, в организациях города.

## **Об адаптации сотрудников**

### **Исполнительного комитета города Казани**

В целях успешной адаптации сотрудников Исполнительного комитета города Казани к требованиям рабочего места и обеспечения эффективного выполнения рабочих задач **обязываю:**

1. Утвердить Положение об адаптации сотрудников Исполнительного комитета города Казани (приложение).
2. Руководителей структурных подразделений Исполнительного комитета города Казани обеспечить с 20 мая 2008 года организацию и контроль прохождения адаптации в соответствии с Положением об адаптации сотрудников Исполнительного комитета города Казани.
3. Управление кадровой политики Исполнительного комитета города Казани (Г.Р.Мусина) обеспечить:
  - организацию и контроль осуществления мероприятий по адаптации сотрудников в Исполнительном комитете города Казани;
  - ежемесячно до 15 числа подготовку и представление руководителю аппарата Исполнительного комитета города Казани Д.Г.Калинкину отчета о результатах реализации процесса адаптации.
4. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на руководителя аппарата Исполнительного комитета города Казани Д.Г.Калинкина.

**Р.Т.Бурганов**

Приложение  
к распоряжению  
Руководителя Исполнительного  
комитета города Казани  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

### **об адаптации сотрудников**

### **Исполнительного комитета города Казани**

#### **1. Общие положения**

Настоящее Положение об адаптации сотрудников Исполнительного комитета города Казани (далее – Положение) определяет:

- основные понятия, используемые для реализации процесса адаптации в Исполнительном комитете города Казани (далее – Исполнительный комитет);
- цель и задачи осуществления мероприятий по адаптации сотрудников Исполнительного комитета;
- порядок организации, прохождения и содержание процесса адаптации;
- ответственность всех участников процесса адаптации.

В Положении используются следующие основные понятия. \_\_

Адаптация сотрудников определяется как процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, существующей в Исполнительном комитете.

Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого и комфортного вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа Исполнительного комитета, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Наставник – опытный сотрудник Исполнительного комитета, у которого другие работники могут получить совет или поддержку.

Стажер – лицо, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для развития и оценки его профессионально-важных умений.

Оценка – это определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником (стажером), измерение его достижений.

Требования к рабочему месту – совокупность знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность.

Недостающие образцы опыта – навыки, которых не хватает сотруднику для эффективного выполнения своих должностных обязанностей.

Мониторинг результатов труда – система наблюдений за результатами деятельности сотрудников Исполнительного комитета.

## **2. Цель и задачи комплекса мероприятий**

### **по адаптации сотрудников в Исполнительном комитете**

Цель адаптации – достижение соответствия уровня профессионально-важных умений сотрудников требованиям рабочего места в новых или изменившихся обстоятельствах социально-трудовой среды.

Достижение данной цели основано на решении ряда взаимосвязанных задач, которыми являются:

- формирование представления о деятельности Исполнительного комитета в целом и структурного подразделения, в котором предстоит работать сотруднику, в частности;

- ознакомление с организационными условиями труда в Исполнительном комитете и оформление трудовых отношений;

- организация работы сотрудников таким образом, чтобы наиболее оптимально приспособить существующий опыт, а также наработать и закрепить недостающие образцы опыта, тем самым формируя профессиональные компетенции, соответствующие требованиям данного рабочего места;

- создание благоприятных социально-психологических условий деятельности;
- оценка уровня развития профессионально-важных умений стажеров;
- усвоение желаемых форм поведения, этических правил и норм муниципальных служащих, а также формирование корпоративной культуры и лояльности к Исполнительному комитету.

### **3. Организация и прохождение процесса адаптации сотрудниками Исполнительного комитета**

Организация прохождения адаптационных мероприятий в Исполнительном комитете осуществляется для следующих категорий сотрудников:

- новых сотрудников (специалистов) на период прохождения ими испытательного срока;
- сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения Исполнительного комитета в другое;
- сотрудников, перемещенных на руководящие должности в структурных подразделениях Исполнительного комитета.

Процесс адаптации сотрудников, вновь принятых в структурные подразделения Исполнительного комитета, состоит из двух этапов.

1-й этап – знакомство с деятельностью Исполнительного комитета, оформление трудовых отношений;

2-й этап – адаптация сотрудников к требованиям рабочего места.

Процесс адаптации новых сотрудников начинается после согласования кандидатуры с руководителем аппарата Исполнительного комитета и продолжается в течение всего испытательного срока (согласно статье 70 Трудового кодекса Российской Федерации) в следующем порядке.

Организационная беседа с сотрудниками Управления кадровой политики Исполнительного комитета города Казани (далее – Управление кадровой политики) проводится для ознакомления с особенностями прохождения испытательного срока и адаптационных мероприятий в Исполнительном комитете.

В ходе данного собеседования:

- разъясняются правила, порядок и сроки прохождения адаптации;
- оформляется бланк – памятка прохождения адаптации в Исполнительном

комитете (приложение № 1 к Положению).

**Руководитель аппарата**

**Исполнительного комитета города Казани Д.Г.Калинкин**

## РАСПОРЯЖЕНИЕ

**Руководителя Исполнительного комитета г.Казани**

**от 26.11.2008 № 2268р**

**О ротации сотрудников**

**в Исполнительном комитете города Казани**

Во исполнение постановления Мэра города Казани от 26.05.2008 № 153 «О кадровой политике органов местного самоуправления и муниципального органа муниципального образования г.Казани» и в целях оптимизации процесса расстановки кадров **обязываю:**

1. Утвердить Положение о ротации сотрудников в Исполнительном комитете города Казани (далее – Положение о ротации) (приложение).

2. Управление кадровой политики Исполнительного комитета города Казани (Г.Р.Мусина) обеспечить:

контроль за осуществлением ротации сотрудников в Исполнительном комитете города Казани в соответствии с Положением о ротации;

ежеквартально подготовку и представление руководителю аппарата Исполнительного комитета города Казани аналитического материала об осуществлении ротации сотрудников.

3. Руководителей структурных подразделений Исполнительного комитета города Казани обеспечить:

перемещение сотрудников на любые должностные позиции в соответствии с Положением о ротации;

в течение трех дней представление в Управление кадровой политики Исполнительного комитета города Казани копий распорядительных документов о кадровых перемещениях.

4. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на руководителя аппарата Исполнительного комитета города Казани Д.Г.Калинкина.

**Исполняющий обязанности – первый заместитель Э.Н.Хуснутдинов**

Приложение  
к распоряжению  
Руководителя Исполнительного  
комитета города Казани  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

**о ротации сотрудников**

**в Исполнительном комитете города Казани**

### **I. Общие положения**

Ротация сотрудников определяется как процесс любого перемещения сотрудников с одной должностной позиции на другую с целью оптимально гоиспользования их профессионального потенциала.

Настоящее Положение о ротации устанавливает порядок осуществления перемещения сотрудников в Исполнительном комитете города Казани (далее – Исполнительный комитет).

В настоящем Положении о ротации используются следующие основные понятия:

оценка – определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником;

требования к рабочему месту – совокупность знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник для эффективного выполнения должностных обязанностей в соответствии с занимаемой должностью. Требования к рабочему месту определяются в соответствии с постановлением Мэра города Казани от 28.07.2006 № 134 «Об утверждении квалификационных

требований к муниципальным служащим органов местного самоуправления и муниципального органа города Казани»;

профессионально-важные умения сотрудника – совокупность полезных образцов опыта, обеспечивающих эффективное выполнение им рабочих задач и отвечающих требованиям конкретного рабочего места;

профессиональный потенциал – совокупность внутренних ресурсов и мотивации сотрудника, определяющих возможность его успешного совершенствования в рамках конкретной профессии.

## **II. Цель и задачи комплекса мероприятий по ротации сотрудников в Исполнительном комитете**

Цель ротации – оптимальная расстановка кадров за счет задействования профессионального потенциала и интересов сотрудников.

Достижение данной цели основано на решении ряда взаимосвязанных задач, которыми являются:

– обеспечение перемещения сотрудников на вакантные должностные позиции, соответствующие их профессиональному потенциалу и уровню развития профессионально-важных умений;

– мотивирование сотрудников за счет перемещения на должностные позиции, отвечающие их интересам.

## **III. Порядок осуществления ротации сотрудников**

Приоритет для замещения открытых вакантных позиций имеют сотрудники Исполнительного комитета.

Перемещения сотрудников на вакантные позиции осуществляются в соответствии со статьей 72.1 Трудового кодекса Российской Федерации.

При появлении вакантных должностных позиций в структурных подразделениях Исполнительного комитета:

– кадровые службы (сотрудники, ответственные за кадровую работу) данного структурного подразделения Исполнительного комитета в течение одного дня направляют в Управление кадровой политики Исполнительного

комитета города Казани (далее – Управление кадровой политики) информацию о наличии вакансии;

– руководитель данного структурного подразделения в течение трех дней вносит обоснованные предложения руководителю аппарата Исполнительного комитета по замещению данной вакантной позиции из числа сотрудников Исполнительного комитета;

– руководитель аппарата Исполнительного комитета при необходимости направляет данные материалы в Управление кадровой политики для внесения предложений;

– Управление кадровой политики проводит необходимые мероприятия по оценке уровня профессионально-важных умений кандидатов на соответствие их требованиям вакантной должности;

– по результатам оценки формируется заключение о степени готовности сотрудника к выполнению задач на новой должностной позиции, которое представляется руководителю аппарата Исполнительного комитета для принятия решения;

– в отношении сотрудника, утвержденного на вакантную должностную позицию, Управление кадровой политики формирует программу обучающих и адаптационных мероприятий.

**Руководитель аппарата Исполнительного комитета города Казани Д.Г.  
Калинкин**

## **О наставничестве**

### **в Исполнительном комитете города Казани**

В целях достижения необходимого уровня профессиональной компетенции сотрудников, соответствующего требованиям рабочего места в структурных подразделениях Исполнительного комитета города Казани, **обязываю:**

1. Утвердить Положение о наставничестве в Исполнительном комитете города Казани (приложение).

2. Руководителей структурных подразделений Исполнительного комитета города Казани обеспечить с 1 апреля 2008 года организацию процесса наставничества в соответствии с Положением о наставничестве.

3. Управление кадровой политики Исполнительного комитета города Казани (Г.Р.Мусина) обеспечить:

организацию и контроль осуществления наставничества в Исполнительном комитете города Казани;

ежемесячно до 25 числа подготовку и представление руководителю аппарата Исполнительного комитета города Казани отчета о результатах осуществления наставничества.

4. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на руководителя аппарата Исполнительного комитета города Казани Д.Г.Калинкина.

**Р.Т.Бурганов**

# **ПОЛОЖЕНИЕ**

## **о наставничестве**

### **в Исполнительном комитете города Казани**

#### **I. Общие положения**

Настоящее Положение о наставничестве в Исполнительном комитете города Казани (далее – Положение) определяет:

- основные понятия, используемые для осуществления наставничества в Исполнительном комитете города Казани (далее – Исполнительный комитет);
- цель и задачи осуществления наставничества в Исполнительном комитете;
- профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- порядок назначения и смены наставника;
- порядок организации и содержание наставничества;
- порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- ответственность всех участников системы наставничества.

В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

наставничество – это форма профессиональной подготовки персонала, выполнение профессиональных функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи;

наставник – опытный сотрудник Исполнительного комитета, осуществляющий наставничество;

стажер – лицо, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для развития и оценки его профессиональной компетенции;

оценка – это определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником (стажером), измерение его достижений;

требования к рабочему месту – совокупность знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность;

недостающие образцы опыта – навыки, которых не хватает сотруднику для эффективного выполнения своих должностных обязанностей;

мониторинг результатов труда – система наблюдений за результатами деятельности сотрудников Исполнительного комитета.

## **II. Цель и задачи системы наставничества**

Целью осуществления наставничества в Исполнительном комитете является достижение необходимого уровня профессиональной компетенции сотрудников, соответствующего требованиям рабочего места.

Задачами наставничества являются:

- организация работы сотрудников в период наставничества;
- определение перечня рабочих задач, реализуемых каждым сотрудником в рамках требований к рабочему месту;

- обучение недостающим образцам опыта в процессе деятельности для достижения соответствия требованиям рабочего места;
- создание благоприятных социально-психологических условий труда;
- анализ результатов усвоенных знаний, эффективности деятельности;
- оценка уровня развития профессионально-важных умений.

Приложение  
к распоряжению  
Мэра г.Казани

от \_\_\_\_\_ 20\_\_ №

**Порядок подбора кандидатов  
на замещение вакантных должностей  
в органах местного самоуправления и  
муниципальном органе муниципального  
образования г.Казани**

При трудоустройстве в органы местного самоуправления (их структурные подразделения, являющиеся юридическими лицами) и в муниципальный орган муниципального образования г.Казани (далее – органы местного самоуправления, структурные подразделения Исполнительного комитета г.Казани) предусмотрен следующий порядок подбора кандидатов на замещение вакантных должностей:

1. Органы местного самоуправления, структурные подразделения Исполнительного комитета г.Казани при наличии вакансий направляют в управление кадровой политики Аппарата Исполнительного комитета г.Казани (далее - управление кадровой политики) заявку на подбор специалистов по форме согласно приложению к настоящему порядку.

2. Управление кадровой политики:

осуществляет мероприятия по привлечению кандидатов на замещение вакантных должностей в соответствии с поданной заявкой.

Привлечение кандидатов на замещение вакантных должностей может осуществляться как из числа перспективных сотрудников органов местного самоуправления, структурных подразделений

Исполнительного комитета г.Казани, так и за счет набора кандидатов из внешних источников (вузы, службы занятости г.Казани, реклама в средствах массовой информации и т.д.);

проводит мероприятия по оценке профессионально важных умений.

Оценка профессионально важных умений кандидатов проводится на основании представленных кандидатами документов об образовании, осуществлении трудовой деятельности с применением современных технологий подбора кадров.

Оценочные мероприятия включают в себя анкетирование, тестирование (в том числе добровольное тестирование с использованием полиграфа), собеседование, выполнение кейсов (заданий, воспроизводящих профессиональную деятельность), проведение деловых игр, а также другие оценочные процедуры, не противоречащие федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации и Республики Татарстан.

Оценка профессионально важных умений осуществляется в соответствии с квалификационными требованиями, изложенными:

– в постановлении Мэра г.Казани от 28.07.2006 №134 «О квалификационных требованиях для замещения должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления и муниципальном органе города Казани» – для кандидатов, претендующих на замещение должностей муниципальной службы;

– в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденном постановлением Министерства труда Российской Федерации от 21.08.1998 №37, – для кандидатов, претендующих на замещение должностей, не относящихся к должностям муниципальной службы, и осуществляющих техническое обеспечение деятельности;

на основании результатов проведенных оценочных мероприятий готовит информацию рекомендательного характера об уровне профессионально важных умений кандидата. При этом любые спорные вопросы, возникающие при проведении оценочных мероприятий, трактуются в пользу кандидата;

представляет кандидатуры руководителю органа местного самоуправления, структурного подразделения Исполнительного комитета г.Казани для согласования.

После процедуры представления руководитель органа местного самоуправления, структурного подразделения Исполнительного комитета г.Казани в течение трех дней либо сообщает о выбранной им кандидатуре, либо направляет обоснованный отказ в письменной форме (в случае отклонения всех кандидатур) в управление кадровой политики;

представляет кандидатуру, согласованную руководителем органа местного самоуправления, структурного подразделения Исполнительного комитета г. Казани, руководителю Аппарата Исполнительного комитета г. Казани.

3. Кандидат, согласованный на вакантную должность, поступает на работу в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе Российской Федерации и Республики Татарстан.

<b>КАРТА</b>			
профессионального развития муниципального служащего г.Казани			
<b>Фамилия Имя Отчество</b>			
ФОТО	Дата рождения	Дд.мм.гггг	
	Образование	Высшее	
	Дата трудоустройства	Дд.мм.гггг	
	Должность	Должность, отдел, структурное подразделение	
<b>1. СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАНИИ</b>			
Период обучения	Наименование учебного заведения	Направление, специальность	Данные о дипломе (№ диплома, рег.№, дата выдачи)
гггг-гггг			
<b>2. СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ</b>			
Период обучения	Вид ДПО	Наименование учебного заведения	Наименование программы
<b>3. СВЕДЕНИЯ О КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ</b>			
Период обучения	Вид обучения	Наименование учебного заведения	Наименование программы
Дата формирования: дд.мм.гггг дд.мм.гггг		Дата внесения изменений:	
Руководитель кадровой службы			

структурного подразделения  
органа местного самоуправления г.Казани \_\_\_\_\_  
(И.О.Фамилия)

Приложение 7

ЗАЯВКА  
НА ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТОВ

1. Сведения о вакансии:  
наименование органа местного самоуправления г.Казани

\_\_\_\_\_;  
название вакансии \_\_\_\_\_, кол-во  
\_\_\_\_\_;  
условия оплаты: должностной оклад \_\_\_\_\_, денежное содержание  
\_\_\_\_\_.

2. Должностные обязанности (подробно):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3. В решении каких вопросов предоставляется самостоятельность:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

4. С какими внешними организациями взаимодействует, по каким вопросам:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

5. Частота командировок

\_\_\_\_\_.

6. Требования к кандидату на должность:

6.1. образование (профиль)

\_\_\_\_\_;

6.2. стаж работы

\_\_\_\_\_;  
специальные знания и умения

\_\_\_\_\_;  
владение языками

7. Дополнительная информация о требованиях к кандидату:

\_\_\_\_\_.

" " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

*(подпись)*

*(расшифровка подписи)*