

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

Пути совершенствования кадрового менеджмента в системе муниципальной службы
(наименование темы ВКР)

Обучающийся:

Хисиев Марат Халимович

Руководитель:
к.э.н., доцент

Савушкина Луиза Низамовна

Рецензент:
д.э.н., доцент

Газетдинов Миршарип Хасанович

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Примечание
	Введение	11.10.2015	
1	Теоретические основы кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы		
1.1	Сущность, задачи, принципы и виды кадровой политики в сфере муниципальной службы	08.11.2015-15.12.2015	выполнено
1.2	Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в муниципальной службе России	16.01.2016-28.02.2016	выполнено
1.3	Кадровые технологии в работе муниципальных органов	01.03.2016-30.04.2016	выполнено
2	Оценка кадровой политики в территориальных органах исполнительной власти		
2.1	Основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти	05.05.2016-31.06.2016	выполнено
2.2	Анализ состояния кадрового менеджмента в исполнительных органах власти	01.09.2016-30.11.2016	выполнено
2.3	Оценка кадровой работы в исполнительных органах власти	01.11.2016-25.01.2017	выполнено
3	Направления совершенствования кадрового менеджмента в Исполнительном комитете города Казани		
3.1	Направления совершенствования кадрового менеджмента в территориальных органах исполнительной власти	01.02.2017-30.04.2017	выполнено
3.2	Разработка проекта по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Исполнительном комитете г. Казань	05.05.2017-27.06.2017	выполнено
	Выводы и предложения. Оформление работы.	15.10.2017-15.11.2017	выполнено

Обучающийся

Хисиев М.Х.

Руководитель

Савушкина Л.Н.

Содержание

Введение	3
1. Теоретические основы кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы	10
Сущность, задачи, принципы и виды кадровой политики в сфере муниципальной службы	10
Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в муниципальной службе России	22
1.3. Кадровые технологии в работе муниципальных органов	30
2. Оценка кадровой политики в территориальных органах исполнительной власти	34
Основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти	34
Анализ состояния кадрового менеджмента в исполнительных органах власти	45
2.3 Оценка кадровой работы в исполнительных органах власти	61
3. Направления совершенствования кадрового менеджмента в Исполнительном комитете города Казани	87
Направления совершенствования кадрового менеджмента в территориальных органах исполнительной власти	87
Разработка проекта по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Исполнительном комитете г. Казань	89
Выводы и предложения	108
Список использованной литературы	111
Приложения	119

Введение

Актуальность темы работы. Актуальность выбранной темы обусловлена тем фактом, что в современных условиях в системе муниципальной службы грамотное использование технологий кадрового менеджмента позволяет добиться эффективности использования всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

Поскольку трансформация социально-экономической структуры регионов в определенном заданном направлении требует от региональных органов государственной власти четкого видения перспективы развития, в этой связи особое значение приобретают вопросы, касающиеся совершенствования технологий кадрового менеджмента.

Важно отметить, что в системе муниципальной службы управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной выгоды и отдачи. В процессе реформирования по подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров органов муниципального управления проведена значительная работа, что положительно сказывается на повышении уровня их профессионализма и компетенции, способности решать служебные задачи.

Вопросы кадровой политики и кадрового менеджмента в муниципальной службе обеспечивают развитие и наиболее эффективное использование профессиональных и личных способностей служащего на всех этапах его службы с учетом потребностей, задач и возможностей конкретного органа власти.

Вместе с тем, необходимо признать, что в сфере деятельности органов муниципального управления существуют нереализованные резервы поднятия кадровой деятельности на более высокий качественный уровень.

Основная проблема исследования заключается в том, что зачастую кадровая политика (в том числе в сфере муниципальной службы) часто проводится непоследовательно. Одной из причин такого положения выступает несформированность эффективного механизма, каким выступает подсистема управления персоналом. В этой связи принципиально важно обратить внимание

на вопросы совершенствования технологий кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.

В число первоочередных задач можно отнести повышение научной обоснованности проводимой кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессиональное развитие персонала муниципальной службы, качественное обновление образовательных программ для специалистов муниципальных служб.

Степень научной разработанности проблемы.

Все исследования и публикации по изучению вопросов кадрового менеджмента в системе муниципальной службы условно можно разделить на ряд групп:

1. Фундаментальные труды по управлению персоналом организации, в которых отчасти рассматриваются технологии кадровой политики. К этой группе можно отнести работы В.Р. Веснина, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова и др. Следует отметить, что поскольку работы данных исследователей посвящены описанию, изучению системы управления персоналом организации в целом, то это не позволило авторам более подробно раскрыть специфику отдельных вопросов кадрового менеджмента.

2. Несмотря на значительное количество научных исследований, посвященных проблемам формирования и реализации кадровой политики, осуществления кадровой деятельности на государственной гражданской службе, региональному аспекту данной проблемы уделялось недостаточное внимание. В субъектах РФ эти аспекты рассматриваются в общем контексте анализа формирования современной системы государственного и муниципального управления, создания и трансформации государственной и муниципальной службы, видов и структурных уровней системы государственной службы РФ. К работам такого рода относятся монографии и статьи Г.В. Атаманчука, В.Д. Граждана, Е.В. Охотского, А.В. Оболонского и др.

3. В публикациях В.Г. Игнатова, К.О. Магомедова С.О. Майбороды, В.И. Матирко, Е.В. Охотского, А.В. Понделкова, А.М. Старостина, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова проанализированы общие проблемы формирования и

профессионального развития кадров муниципальной службы современной России.

4. Особого внимания заслуживают работы В.А. Мальцева, Т.Г. Калачевой. В них детально сформулированы основные параметры, на основе которых могут быть оценены служащие современной России: профессиональные, организаторские способности; управленческие знания, умения и навыки; ценностные ориентации и установки; ролевые требования.

Следует особо отметить концепцию профессионализации кадров как деятельностьную основу кадровой политики и управления персоналом, предложенную А. Турчиновым. В его работах раскрыта социальная природа профессионализации и кадровой политики, взаимосвязь теории профессионализации и теории кадровой политики. Несомненный интерес представляет разработанный и апробированный им социологический метод оценки персонала органов государственной власти.

5. Достаточно большое количество публикаций в периодической печати, сети Internet посвящено отдельным вопросам кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы. Можно сказать, что часть из них достаточно интересны, популярны, но затрагивают лишь небольшую часть рассматриваемой нами проблемы и не дают полной картины по описанию современных инструментов кадрового менеджмента.

Существующая научно-исследовательская проблема заключается в том, что на сегодняшний день недостаточно глубоко изучены вопросы совершенствования кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы.

В связи с этим, анализ имеющейся информации по нашей теме вызывает необходимость систематизировать весь материал по вопросам совершенствования кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы, что и предопределило выбор темы, обусловило структуру и логику исследования.

Объект исследования – система муниципальной службы.

Предмет исследования – совершенствование технологий кадрового менеджмента.

Цель исследования – на основе анализа основных направлений кадрового менеджмента выявить проблемы кадровой политики в системе муниципального управления.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты кадровой политики в сфере муниципальной службы.
2. Выделить основные кадровые технологии в работе муниципальных органов
3. Определить основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти
4. Провести анализ состояния кадрового менеджмента в исполнительном комитете г. Казани
5. Дать оценку кадровой работы на примере функционирования Управления кадровой политики Исполнительного комитета г. Казань.
6. Намечить основные направления совершенствования кадрового менеджмента в Исполнительном комитете города Казани.

Теоретико-методологическая основа исследования.

Теоретической основой исследования явились положения общей теории управления Т.Ю. Базарова, В.В. Лукашевича; теории управления персоналом А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина; идеи и положения в области исследования систем управления Жукова Б.М., Ткачевой Е.Н., Баранова В.В. и др. исследователей. В том числе, вопросам кадровой политики и кадрового менеджмента в сфере государственной и муниципальной службы посвящены работы Кибанова А.Я., Турчинова А.И.

Выпускная квалификационная работа базируется на фундаментальных положениях менеджмента и теории управления. Методологическую основу работы составили идеи классиков теории управления, менеджмента и современных ученых, занимавшихся разработкой проблем социологии управления. Полезными оказались положения теорий системного и структурно-функционального анализа Т. Веблена, Р. Мертона.

Работа базируется также на основах компетентностного подхода. Компетенция в данном случае представлена как важный поведенческий аспект, который проявляется в эффективном действии. В теории и практике управления,

и в частности управления человеческими ресурсами, получил распространение именно этот подход к определению компетенций (МакКлеланд Д., Спенсер Л., Спенсер С., Холлифорд С.).

Наиболее детальное и полное своё выражение этот подход получил в теории «компетенций», основоположником которой принято считать Д.К. МакКлелланда. Использование инструментария компетентностного подхода позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Решение задач обусловило выбор следующего комплекса методов:

1) Теоретические методы: теоретический анализ источников позволил сформулировать исходные позиции исследования; системный подход послужил основой целостного рассмотрения проблемы; компетентностный подход позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

2) Эмпирические методы: изучение литературы, материалов на электронных носителях и нормативно-правовых документов Исполнительного комитета г. Казань, опрос (устный и письменный) сотрудников; тестирование, анкетирование, метод «дерева целей».

Эмпирической базой исследования также выступили результаты эмпирического исследования, проведенного автором работы самостоятельно.

В рамках практической части работы было проведено эмпирическое исследование с целью оценки качества проведения кадровой политики в Исполнительном комитете г. Казань.

Исследование проводилось в 2017 г. Объектом данного исследования выступили специалисты и служащие трех управлений Исполнительного комитета (58 человек).

Научно-практическая новизна полученных результатов.

На основании выполненных автором исследований:

- разработан Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода;
- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентностного подхода

- разработаны профили компетенций с учетом особенностей и специфики работы муниципальных служащих.
- доказано, что в системе кадрового менеджмента привычный для муниципальных структур акцент на процесс (обновление знаний, овладение умениями) необходимо сместить на результаты деятельности служащих нового уровня (способен применить). В связи с этим аттестационное оценивание сотрудников должно проводиться с учетом профиля компетенций.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

- доказана необходимость проведения оценки компетенций служащих с учетом разработанных методических рекомендаций.

Значение полученных магистрантом результатов исследования для практики подтверждается тем, что:

- разработан реальный Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода;
- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентностного подхода.
- представлены методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей сотрудников муниципальной службы.

Личный вклад магистранта состоит в:

- непосредственном участии в эмпирическом исследовании с целью оценки качества проведения кадровой политики в Исполнительном комитете г. Казань.
- в подготовке основных публикаций по выполненной работе.

Опубликованность результатов. По теме работы опубликовано 3 статьи в сборниках научных конференций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений, изложена на 110 страницах машинописного текста, библиография включает 76 наименований.

1. Теоретические основы кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы

1.1 Сущность, задачи, принципы и виды кадровой политики в сфере муниципальной службы

Кадровый менеджмент - особое направление в системе управленческой деятельности, призванный не столько учитывать имеющийся персонал, сколько создавать внутриорганизационные процессы формирования кадрового потенциала и обеспечивать развитие персонала в соответствии с выбранными целями и принципами кадровой политики [5,с.44].

Особенности кадрового менеджмента в системе муниципальной службы проявляются, прежде всего, в целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, ответственности и системах стимулов.

Реализация каждой функции кадрового менеджмента в системе муниципальной службы обладает соответствующей спецификой:

- планирование и прогноз обычно исходят из целей, устанавливаемых вышестоящими органами;
- организация в этих органах власти имеет более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры. Поэтому в рамках госслужбы складывается особый административно-бюрократический стиль управления;
- мотивация в этих органах основывается на стимулах неденежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры);
- контроль и оценка результатов в рамках муниципальной службы осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми как непосредственно, так и помощью СМИ и общественных организаций.

Ряд исследователей (Касаева Т.В., Турчинов А.И.) [36,стр.-37] определяют кадровый менеджмент как средство повышения уровня организации и функционирования органов муниципальной власти. Результатом менеджмента будет высокая организованность, четкое

определение функций, установление иерархии должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление исполнительной дисциплины, урегулирование служебных отношений.

В системе кадрового менеджмента выделяют следующие уровни управления:

- оперативный (кадровая работа)
- тактический (управление персоналом)
- стратегический (управление человеческими ресурсами)
- политический (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Далее в работе остановимся более подробно на вопросах реализации кадровой политики.

Кадровая политика выступает одним из приоритетных направлений, поскольку именно от сотрудников – кадров с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами, их опытом зависит успешная политика муниципальной службы в целом.

Важно отметить, что особую роль профессиональный кадровый состав играет в системе муниципального управления. Но в настоящий момент Российское государство испытывает кадровый "голод" на современных и эффективных управленцев. Стране необходимы новые кадры муниципальных служащих. Данные обстоятельства обуславливают научную актуальность и практическую значимость рассматриваемой темы.

Впервые понятие "кадровая политика в системе государственной службы" официально появилось в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом России 15 августа 2001 г. Ее четвертая глава называлась "Кадровая политика в системе государственной службы". В этом документе кадровая политика рассматривалась как одно из основных средств и условий повышения эффективности функционирования системы государственной службы. Здесь же был обозначен подход к формулированию основных задач государственной кадровой политики, к установлению путей реализации и приоритетных направлений государственной кадровой политики в системе административной власти.

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Под кадровой политикой на муниципальной службе понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к муниципальным служащим, по их подбору, подготовке и рационального использованию с учетом состояния и перспектив развития муниципального аппарата, прогноза о качественных и количественных потребностях в кадрах муниципальных служащих [37, стр.-234].

Научные исследования и практический опыт показывают, что кадровая политика в сфере муниципальной службы представляет собой выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти. В этом заключается сущность государственной кадровой политики в сфере муниципальной службы.

По мнению Кибанова А.Я., основные этапы формирования кадровой политики будут включать в себя ряд этапов [38, стр.-368].

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования

государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Второй этап состоит из трех блоков:

- качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;
- количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;
- основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Виды кадровой политики. Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;

- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и

количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике [37, стр.-34].

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при

существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у организации. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие “качество персонала” включает еще один параметр, который не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики представлена в Таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Окончание таблицы 1.1		
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается

	набора персонала	сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и организации

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [37, стр.-136].

На сегодняшний день предъявляются необходимые требования к квалификации и способностям, включая вопросы служебной этики, по отношению к политике, к качеству исполнения должностных обязанностей.

Механизмы реализации кадровой политики на муниципальной службе рассмотрим далее.

Принципы кадровой политики в сфере муниципальной службы – это ее основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений в сфере муниципальной службы.

На законодательном уровне определены принципы формирования кадрового состава гражданской службы.

Первый принцип – назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств.

Соблюдение данного принципа требует разработку и применения механизмов, позволяющих учитывать персональные заслуги гражданина, поступающего на муниципальную службу.

Это предполагает ведение документальных форм учета служебных заслуг и достижений персонала в муниципальном органе, требует применения совершенной и объективной системы оценок служебной деятельности и поведения чиновников. Для персонификации их служебных заслуг на практике должны использоваться современные процедуры оценки служебных заслуг каждого лица, причем не только вышестоящими начальниками, но также равностоящими и даже нижестоящими работниками. В качестве основных механизмов реализации данного принципа следует назвать регулярную аттестацию гражданских служащих; введение по отдельным должностям гражданской службы особого порядка оплаты труда, при котором она производится в зависимости от эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели которой определены в служебном регламенте. В целом, механизмы реализации данного принципа работы с кадрами еще не исследованы и не отработаны.

Второй принцип – совершенствование профессионального мастерства муниципальных служащих подразумевает необходимость развития ими своих профессиональных знаний, умений и навыков.

Основным механизмом реализации данного принципа является профессиональное развитие (обучение) муниципальных служащих. Совершенствование профессионального мастерства на гражданской службе осуществляется путем непрерывного дополнительного профессионального образования гражданских служащих и включает в себя профпереподготовку, повышение квалификации, стажировку. Росту профессионального мастерства служащих должен способствовать и институт кадрового резерва, формируемый на конкурсной основе.

Следовательно, принципы формирования кадрового состава гражданской службы, установленные законодательно, представляют собой ядро системы специальных принципов кадровой политики в сфере служебных отношений.

Принципы кадровой политики в сфере муниципальной службы следует классифицировать на три группы: базовые (общие), специальные и частные.

Базовые – это общие принципы, определяющие сущностные черты в целом. Они характерны для всех видов кадровой деятельности, в том числе и для муниципальной службы. К ним следует отнести следующие – научность, реалистичность, законность, демократизм, комплексность, системность, единство, целостность и многоуровневый характер, перспективность, духовно-нравственный характер, социальная справедливость, принцип равных возможностей, отсутствие дискриминации при приеме на работу, объективная оценка профессиональных и личностно-нравственных качеств работника.

Эти принципы придают кадровой политике легитимность, целенаправленность, целостность, содержательную определенность и необходимый прагматизм.

Специальные принципы выражают функциональное предназначение, приоритеты, содержательные элементы кадровой политики, характерные для муниципальной службы.

В связи с этим актуальны следующие специальные принципы кадровой политики:

- отбор и подбор кадров по их профессиональным, деловым и нравственным качествам; профессионализм и компетентность кадров, совершенствование профессионального мастерства служащих;

- учет заслуг и деловых качеств служащих в их профессиональной служебной деятельности;
- сочетание преемственности и периодической обновляемости кадров;
- личная ответственность первого руководителя за подбор персонала и работу с кадрами;
- стимулирование служебной карьеры кадров;
- контроль (в том числе общественный) за кадровой деятельностью в муниципальном органе;
- единство кадровой команды.

Частные принципы кадровой политики регулируют функционирование отдельных элементов кадровых процессов на муниципальной службе. Например, существуют частные принципы кадрового обеспечения муниципального аппарата, принципы поиска, подбора и отбора служащих, принципы служебного роста, принципы профессионального развития персонала, принципы управления персоналом и др.

В процессе профессионального развития персонала муниципальных органов следует соблюдать, например, такие частные принципы кадровой политики, как непрерывность, регулярность, новизна, связь с практикой, целесообразность профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Применяя общие, специальные и частные принципы кадровой политики на практике, государство в лице государственных органов и должностных лиц регулирует в заданном направлении кадровые процессы и отношения в системе административной власти.

Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в муниципальной службе

Кадровая политика реализуется через систему управления всеми кадровыми процессами. Кадровая политика сопровождается нормативно-правовым, организационным, научным, информационным, учебным и методическим обеспечением.

Кадровая работа осуществляется с помощью различных организационных процедур. Она ситуативна, поскольку разнообразные приемы и методы кадровой работы позволяют решать частные задачи. Поэтому кадровая политика и кадровая работа соотносятся как стратегия и тактика.

Нормативное определение кадровой работы, как и кадровой политики, отсутствует в действующей нормативно-правовой базе. Научные разработки в этой области и практический опыт показывают, что кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики. Кадровая работа представляет собой совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом).

Обычно в кадровой работе различают следующие основные функции:

1. планирование и прогнозирование потребности в кадрах;
2. прием на работу;
3. анализ рабочих мест и трудовых процессов;
4. профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка;
5. регулирование доходов и заработной платы;
6. предоставление льгот, услуг и других привилегий работникам (охрана здоровья, техника безопасности и пр.);
7. планирование карьеры, продвижение по службе, перемещение и увольнение.

Функции кадровой работы реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления кадрами в организации.

Принципы кадровой работы в государственных органах субъектов РФ могут быть сформулированы по-разному, но всегда содержат основные правила:

- отношение к кадрам гражданских служащих как к особой ценности, стоимость и значимость которой с течением времени увеличивается;
- непрерывность образования и самообразования гражданских служащих с использованием многообразных форм и методов получения знаний;
- применение современных кадровых технологий;
- приоритетный характер работы с резервом на замещение вакантных должностей;

- формирование культуры управления с преобладанием мотивации гражданских служащих на достижение высоких профессиональных результатов - саморазвитие, самореализацию.

В соответствии со ст. 44 Закона о гражданской службе кадровая работа в системе государственного управления имеет свои особенности и включает в себя:

- 1) формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;
- 2) подготовку предложений о реализации положений настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;
- 3) организацию подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа;
- 4) ведение трудовых книжек гражданских служащих;
- 5) ведение личных дел гражданских служащих;
- 6) ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;
- 7) оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих;
- 8) обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;
- 9) организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;
- 10) организацию и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;
- 11) организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;
- 12) организацию заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении;

- 13) организацию дополнительного профессионального образования гражданских служащих;
- 14) формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- 15) обеспечение должностного роста гражданских служащих;
- 16) организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- 17) организацию проведения служебных проверок;
- 18) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами;
- 19) консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

В ч. 2 ст. 44 названного Закона определено, что Положение о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров утверждается руководителем государственного органа. Они не могут утверждаться руководителями структурных подразделений, в состав которых они входят, поскольку это не соответствует требованиям Федерального закона.

Исследователи отмечают, что основные направления кадровой работы, перечисленные в ч. I ст. 44 этого Федерального закона, конкретизируются в положениях о подразделениях по вопросам государственной службы и кадров, созданных в государственных органах.

Эти направления можно классифицировать следующим образом:

- 1) обеспечение реализации функций и полномочий представителя нанимателя (организация подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за

выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа; оформление служебных удостоверений; формирование кадрового состава и его кадрового резерва; организация и обеспечение проведения конкурсов, аттестации, квалификационных экзаменов, ведение реестра гражданских служащих и т. п.);

2) содействие гражданским служащим в прохождении гражданской службы (консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы; обеспечение должностного роста гражданских служащих; организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих; обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов; ведение трудовых книжек и личных дел гражданских служащих и т. п.);

3) взаимодействие с кадровыми службами других организаций, со структурами гражданского общества и СМИ (взаимодействие с независимыми экспертами, привлекаемыми к работе комиссий; обеспечение ротации кадров, трудоустройства увольняемых служащих в установленных законом случаях и т. п.);

4) обеспечение ведомственного контроля за соблюдением законодательства по вопросам государственной гражданской службы (организация проверки соблюдения гражданскими служащими ограничений; организация проведения служебных проверок и проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений, в том числе о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и т. п.).

Первое и главное направление кадровой работы – формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" № 79-ФЗ в ст. 60, п. 2 определяет **шесть** приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы России.

1. Подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих. Совершенствование системы профессионального развития гражданских

служащих выступает ведущим направлением в работе с кадровым составом гражданской службы и предполагает прежде всего улучшение качества их профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации. Эта задача должна решаться путем совершенствования учебных программ и государственных образовательных стандартов, создания системы устойчивого и целенаправленного профессионального развития; введением непрерывного дополнительного профессионального образования гражданских служащих, их обучение в ведущих вузах страны.

2. Содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе. По действующему законодательству кадровая служба должна "обеспечивать должностной рост гражданских служащих". Кроме того, гражданский служащий имеет право на "должностной рост на конкурсной основе". Но это право не реализуется автоматически – только с учетом заслуг гражданского служащего в служебной деятельности, с учетом уровня профессионального мастерства, по итогам проведенных конкурсов, аттестаций, квалификационных экзаменов.

Замещение должностей гражданской службы лицами, обладающими необходимыми знаниями, умениями и навыками, требует проверки в ходе конкурсных процедур. Поэтому равный доступ к государственной службе и право на должностной рост должны осуществляться по итогам конкурса, который проводит кадровая служба. Задача кадровой службы – создание равных возможностей и условий для карьерного роста гражданских служащих. Одно из главных таких условий – дополнительное профессиональное образование гражданских служащих. Повышение квалификации гражданских служащих и их аттестация способствует их должностному росту. Одно из основных требований, предъявляемых к кадровой работе в этом направлении, – обеспечение социальной справедливости и равенства в ходе служебного роста, приоритет профессиональных и деловых качеств, а не личных связей.

3. Ротация гражданских служащих. Ротация (лат.) – круговое вращение, чередование, смена. Это поочередное пребывание в какой-либо должности, обновление состава. Под ротацией понимается перемещение гражданских служащих в системе государственной службы из одного вида в другой, из одного

органа в другой. Под ротацией можно также рассматривать институт перевода гражданского служащего с одной должности гражданской службы на другую, как в рамках одной должностной горизонтали.

Ротация гражданских служащих создает предпосылки к взаимозаменяемости руководителей и специалистов по направлениям профессиональной служебной деятельности и способствует повышению эффективности и гибкости системы государственной службы России.

4. Формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование. Кадровый резерв – важнейший механизм, позволяющий осуществлять оперативную и эффективную расстановку гражданских служащих и граждан по соответствующим должностям гражданской службы в случае возникновения вакансий.

Кадровый резерв позволяет в условиях ограниченного времени подбирать необходимые кандидатуры для замещения вакантных должностей [37,стр.-139]. Работа с кадровым резервом предполагает: укомплектованность (отбор) кадрового резерва, его подготовку и выдвижение, а также проведение регулярного мониторинга текущего состояния замещенных и вакантных должностей в государственном органе. Это задача решается подразделением государственной службы и кадров.

Кадровый резерв комплектуется на конкурсной основе как из числа гражданских служащих, так и граждан РФ. По итогам конкурсов на замещение вакантной должности гражданской службы можно оценить эффективность функционирования кадрового резерва, сформированного кадровой службой.

5. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена является также приоритетным направлением формирования кадрового состава гражданской службы. Учет заслуг и деловых качеств гражданских служащих, уровня их профессионального мастерства осуществляется путем объективной оценки результатов их профессиональной служебной деятельности.

6. Применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении. Имеется в виду методы и способы отбора, расстановки, ротации, мобильности, служебного движения кадров.

Кадровые технологии в работе муниципальных органов

В кадровой работе в государственных органах используются различные кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровые технологии, применяемые в системе муниципального управления, могут быть классифицированы по следующим признакам

1. Типы технологий: технологии решения стратегических кадровых задач; технологии кадрового моделирования и прогнозирования; инновационные (наукоемкие) технологии; универсальные технологии.
2. Виды технологий: информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров); внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование объемного мышления муниципальных служащих, совершенствование корпоративной культуры); обучающие технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и повышения квалификации).
3. Уровни технологий: национальные и региональные технологии как универсальные для всех уровней муниципального управления; технологии трудовой ассоциации (по видам государственной службы); технологии саморазвития и самоподготовки личности.

Все разнообразие кадровых технологий можно разделить на две категории - модульные и индивидуальные. Широко распространенными модульными технологиями являются конкурсный отбор и аттестация муниципальных служащих.

Кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга и очень часто применяются комплексно, на нормативно-правовой основе.

Механизм кадрового обеспечения позволяет на системной основе прогнозировать и планировать укомплектованность органов власти профессиональными муниципальными служащими и другими специалистами, соблюдать преемственность, обеспечивать динамику квалификационного развития, стимулировать качество труда и служебное продвижение.

Новый период кадровой политики в органах местного самоуправления связан, прежде всего с увеличением количества муниципальных образований и формированием новых направлений кадровой работы.

Согласно ст. 28 Закона о муниципальной службе кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

- формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);
- организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформлением соответствующих документов;
- ведение трудовых книжек муниципальных служащих;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;
- оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;
- проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;
- проведение аттестации муниципальных служащих;
- организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- организацию проверки сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих а также о соблюдении связанных с муниципальной службой ограничений;

- консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;
- решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта РФ [48, стр.-41].

Независимо от того, что многие элементы кадровой работы в муниципальном образовании схожи с элементами кадровой работы в государственном органе, представители государственных органов осуществляют воздействие на кадры органов местного самоуправления опосредованно, через соответствующие разрешенные законодательством методы, механизмы и технологии [32, стр.-61].

Вместо администрирования и прямого вмешательства в принятие кадровых решений здесь используется законодательное регулирование, политическое влияние, координация, стимулирование эффективности работы муниципальных образований, воспитание ответственности за принятие кадровых решений.

В субъектах РФ разрабатываются концепции кадровой политики, которые содержат систему взглядов, исходных позиций и идей, раскрывающих основы кадровой работы, общие методологические подходы и организационные технологии в управлении кадрами. Реализуются целевые программы кадрового обеспечения, действуют межведомственные координационные советы по развитию кадрового потенциала государственной и муниципальной службы.

Выводы по первой главе. Таким образом, важно отметить, что в системе муниципальной службы управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной выгоды и отдачи. В процессе реформирования по подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров органов муниципального управления проведена значительная работа, что положительно сказывается на повышении уровня их профессионализма и компетенции, способности решать служебные задачи.

Вопросы кадровой политики и кадрового менеджмента в муниципальной службе обеспечивают развитие и наиболее эффективное использование профессиональных и личных способностей служащего на всех этапах его службы с учетом потребностей, задач и возможностей конкретного органа власти.

Кадровая политика реализуется через систему управления всеми кадровыми процессами. Кадровая политика сопровождается нормативно-правовым, организационным, научным, информационным, учебным и методическим обеспечением.

Применяя общие, специальные и частные принципы кадровой политики на практике, государство в лице государственных органов и должностных лиц регулирует в заданном направлении кадровые процессы и отношения в системе административной власти.

2. Оценка кадровой политики в территориальных органах исполнительной власти

Основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти

Исполнительная власть имеет универсальный предметный и организующий характер, и направлена на обеспечение исполнения законов и других актов законодательной власти.

Исполнительные органы государственной власти – органы, призванные обеспечивать реализацию политики государства и исполнение законов, принятых представительными органами.

Функции исполнительных органов:

а) исполнительная – осуществление тех решений, которые приняты представительными органами;

б) распорядительная – осуществление управления путем издания подзаконных актов и выполнение организаторских действий.

Исполнительная власть реализуется через Правительство, Президента и органы на местах. Правительство (Президент) осуществляет верховное политическое руководство и общее управление государством.

В целях реализации на государственной гражданской службе в исполнительных органах государственной власти РФ новых принципов кадровой политики, определенных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2012 N 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления" можно выделить ряд приоритетных направлений кадровой политики:

1. активное практическое использование кадровых резервов исполнительных органов власти посредством подбора, подготовки и карьерного роста кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы в исполнительных органах власти;

2. создание объективных и прозрачных механизмов конкурсного отбора кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы, включая создание единой открытой базы вакансий в исполнительных органах власти и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровые резервы с использованием дистанционных технологий;

3. расширение практики использования испытательного срока при замещении вакантных должностей гражданской службы;

4. обеспечение формирования квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы на основе компетентностного подхода в зависимости от конкретных должностных обязанностей и функций, а также от принадлежности к определенным профессиональным группам;

5. внедрение и развитие института наставничества в исполнительных органах власти;

6. применение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих, с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности;

7. совершенствование системы мотивации гражданских служащих к эффективному исполнению ими должностных обязанностей, профессиональному развитию и должностному росту [42, стр.-26];

8. создание системы мониторинга исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими, деятельность которых связана с коррупционными рисками.

В 2016 году основополагающий законодательный акт, регулирующий общественные отношения в сфере местного самоуправления, – Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Данный закон изменялся 7 раз и важно отметить, что изменения в основном были связаны с устранением пробелов и неточностей, выявленных в ходе его реализации, и носили локальный характер.

Наиболее заметной новацией в 2016 году стало дополнительное регулирование условий и процедур проведения конкурсов на замещение должностей глав муниципальных образований, а также изменение правил обсуждения и внесения изменений в уставы муниципальных образований (Федеральный закон от 2 июня 2016 г. № 494-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»), в начале 2017 года – изменение условий образования городских округов.

Одной из форм непосредственного осуществления местного самоуправления населением является местный референдум. По имеющимся сведениям, в 2016 году было проведено 1 555 местных референдумов в 10 субъектах Российской Федерации. Кроме того, 19 местных референдумов назначено на первую половину 2017 года.

В подавляющем большинстве случаев местные референдумы были связаны с введением механизма самообложения. В 2016 году референдумы по самообложению проводились 1 554 раза, из них - 1 429 раз в Республике

Татарстан, 122 раза в Кировской области, 13 раз в Пермском крае, 10 раз в муниципальных образованиях еще 7 субъектов Российской Федерации.

При этом важно отметить, что рекордные показатели принадлежат Республике Татарстан, в которой в 2016 году в 796 муниципальных образованиях (из которых 15 городских поселений и 781 сельское) в рамках самообложения было собрано более 160 миллионов рублей. Подобная активность граждан поощряется путем софинансирования местных инициатив из республиканского бюджета.

В целом стоит сказать о том, что Татарстан – лидер по качеству взаимоувязанного развития человеческого капитала, институтов, инфраструктуры, экономики, внешней интеграции (осевой евразийский регион России) и внутреннего пространства; регион с опережающими темпами развития, высокой включенностью в международное разделение труда.

Весьма редкой формой непосредственного решения гражданами вопросов местного значения остаются сходы граждан, периодически проводимые в малочисленных поселениях, как правило, насчитывающих не более 100 жителей (в нескольких случаях – от 100 до 300 жителей), обладающих активным избирательным правом, и исполнявшие полномочия представительных органов муниципальных образований.

Такая форма осуществления местного самоуправления предусмотрена уставами 1 городского поселения (г. Иннополис, Верхнеуслонского района Республики Татарстан, в котором на начало 2016 года насчитывалось 96 постоянно проживающих граждан) и 83 сельских поселений в 21 субъекте Российской Федерации. Больше всего таких поселений в Красноярском крае – 14 поселений, Республике Саха (Якутия) – 13 поселений, Чеченской Республике – 11 поселений.

Система организации местного самоуправления (включая порядок формирования представительного органа муниципального образования, способ избрания главы муниципального образования и его статус председателя представительного органа муниципального образования и (или) главы местной администрации) определяется законами субъектов Российской Федерации

Повсеместное применение системы делегирования предусмотрено законами в 23 субъектах Российской Федерации (республики Дагестан и Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, республики Карелия и Крым, Ставропольский край, Белгородская, Волгоградская, Вологодская, Костромская, Липецкая, Ленинградская, Московская, Нижегородская, Новгородская, Орловская, Ростовская, Рязанская, Самарская, Тамбовская, Тульская, Ульяновская, Ярославская области).

Еще в одном субъекте Российской Федерации (Республике Татарстан) применение системы делегирования поставлено в зависимость от критериев, под которые подпадают все муниципальные районы.

Повсеместное избрание глав муниципальных районов и городских округов депутатами представительных органов предусмотрено законами 19 субъектов Российской Федерации (республики Алтай и Башкортостан, Кабардино-Балкарская и Карачаево-Черкесская республики, республики Крым, Северная Осетия – Алания, Татарстан и Тыва, Удмуртская и Чеченская республики), Белгородская, Брянская, Вологодская, Калужская, Ленинградская, Ростовская, Рязанская, Тульская и Ульяновская области.

При этом в Республике Татарстан применение вышеуказанных систем формально обусловлено критериями, под которые подпадают все городские округа и муниципальные районы данных субъектов Российской Федерации.

Успешно реализуются федеральные и республиканские целевые программы, направленные на развитие производства, сельского хозяйства, образования, здравоохранения, культуры, повышения качества и уровня жизни населения. В 2016 году доля программных расходов бюджета Республики Татарстан составила 96% от общего объема расходов бюджета республики.

Органы исполнительной власти Республики Татарстан осуществляют свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральным законодательством, Конституцией Республики Татарстан, настоящим Законом, другими законами Республики Татарстан и иными нормативными правовыми актами Республики Татарстан.

Органы исполнительной власти Республики Татарстан взаимодействуют в следующих формах:

- 1) административного подчинения;
- 2) нормативного правового регулирования;
- 3) заключения договоров и соглашений;
- 4) согласования и координации;
- 5) в иных формах, возникающих в процессе государственного управления.

Регулярно осуществляется мониторинг социально-экономического развития муниципальных образований Республики Татарстан. Между Кабинетом Министров Республики Татарстан, Советом муниципальных образований Республики Татарстан и муниципальными районами (городскими округами) подписаны Соглашения о достижении планируемых значений ежеквартальных показателей результативности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов (городских округов) Республики Татарстан.

Инструментом оценки достигнутого уровня в развитии муниципальных районов и городских округов служит ежемесячно формируемый рейтинг социально-экономического развития муниципальных образований, т.е. ранжирование муниципальных районов (городских округов) по уровню социально-экономического развития. Результаты рейтинга используются для ежемесячной оперативной оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления и выявления уязвимых мест в развитии муниципальных районов (городских округов), а также главами районов - для сравнения достигнутых результатов относительно других (соседних) территорий. В общем рейтинге социально-экономического развития муниципальных районов и городских округов Республики Татарстан за январь-декабрь 2016 года лидирующие позиции заняли г. Казань (1 место), Альметьевский (2 место) и Нижнекамский (3 место) муниципальные районы. В числе аутсайдеров – Спасский, Камско-Устьинский и Кукморский муниципальные районы.

В настоящее время в Республике Татарстан функционируют 62 промышленные площадки, на которых осуществляют свою деятельность 354 резидента, создано 6 678 рабочих мест. Совокупная выручка резидентов промышленных площадок по итогам 2016 года составила более 13,9 млрд рублей. С целью систематизации работы по созданию и развитию инфраструктуры Министерством экономики Республики Татарстан проводится

аккредитация субъектов инфраструктуры имущественной поддержки малого и среднего предпринимательства Республики Татарстан. По итогам 2016 года аккредитовано 5 индустриальных (промышленных) парков, 4 создаваемых индустриальных (промышленных) парка, 38 промышленных площадок муниципального уровня, 4 создаваемые промышленные площадки муниципального уровня, 4 бизнес-инкубатора и 1 технопарк.

В этой связи органам местного самоуправления необходимо:

- расширять спектр информационных, консультационных и правовых услуг субъектам малого и среднего предпринимательства при организации и ведении бизнеса, в том числе оказываемых в электронном виде;
- активизировать работу по созданию объектов, относящихся к инфраструктуре поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, прежде всего путем вовлечения в хозяйственный оборот неиспользуемых земельных и производственных площадей;
- утвердить программы поддержки малого предпринимательства;
- провести тщательную инвентаризацию муниципального имущества, свободного от прав третьих лиц, утвердить перечни муниципального имущества для предоставления во владение или в пользование, в том числе по льготным ставкам арендной платы, субъектам малого и среднего предпринимательства, а также разработать порядок его предоставления;
- усилить работу по продвижению инвестиционных возможностей для потенциальных инвесторов, а также активизировать работу по внедрению лучших региональных и муниципальных практик улучшения бизнес среды, сокращению сроков и количества разрешительных процедур.

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в целом проводится по показателям, характеризующим усилия органов местного самоуправления по развитию собственной доходной базы и управлению кредиторской задолженностью, по уровню расходов местного бюджета на содержание работников органов местного самоуправления, уровню удовлетворённости населения деятельностью органов местного самоуправления.

По итогам 2016 года население одиннадцати муниципальных районов республики удовлетворено деятельностью органов местного самоуправления на 100%. Это жители Агрызского, Алексеевского, Алькеевского, Атнинского, Дрожжановского, Кайбицкого, Лаишевского, Лениногорского, Мамадышского, Нурлатского и Чистопольского муниципальных районов. Минимальные значения зафиксированы в Высокогорском (73,3%) муниципальном районе и г. Казани (72,3%).

Всего этого невозможно добиться без эффективно проводимой кадровой политики.

Суть кадровой политики в системе органов исполнительной власти Республики Татарстан состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей.

В этой связи важно отметить, что в ряде муниципальных районов РТ можно наблюдать ряд проблем в сфере реализации эффективной кадровой политики.

Главной целью кадровой политики в системе органов исполнительной власти является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечить эффективное функционирование и развитие государственного аппарата и органов местной власти. В рамках муниципальных служб кадровая работа вбирает в себя такие составные элементы, как кадровое планирование, отбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка кадров, мотивационная политика и т.д.

Исходным моментом кадровой работы органов исполнительной власти является кадровое планирование, определяемое как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время [64, стр.-39].

Первая проблема. На сегодняшний день на государственной и муниципальной службе определение потребности в персонале – одна из самых слабо проработанных сторон проблемы кадрового планирования. Точно

определить потребность органов муниципального управления в кадрах сегодня могут лишь немногие властные структуры. Причина этого – отсутствие на государственном уровне четких научно обоснованных критериев и методических рекомендаций по определению штатной численности персонала муниципальных органов. Проблемы такого рода можно наблюдать в Агрызском, Алексеевском, Дрожжановском и Чистопольском муниципальных районах Республики Татарстан.

Вторая проблема связана с обеспечением высокой профессиональной подготовки муниципальных служащих.

Среди различных форм и направлений работы, способствующих повышению профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих, особое место занимает образовательная деятельность. Несмотря на положительные подвижки в обучении служащих, потребность в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации в целом удовлетворяется пока недостаточно. Примером может служить деятельность Арского муниципального района Республики Татарстан.

В настоящее время можно наблюдать отсутствие необходимых обучающих программ (современные модульные тренинги) для руководящего состава работников, которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава.

Реальная практика работы в сфере органов муниципальной власти требуют значительного расширения образовательной деятельности. Кроме того, на наш взгляд, интерактивные методики обучения могут выступать как стимулирующие факторы для повышения творческой и образовательной инициативы муниципальных служащих, оказывая сильное воздействие и на внутренние сферы личности.

Третья проблема связана с отсутствием условий для внедрения новых функций кадровых служб органов исполнительной власти (прогнозирования, кадрового маркетинга, планирования карьеры, развития) и использования современных кадровых технологий (аутсорсинга, коучинга, бенчмаркета, аутплейсмента). Примером может послужить деятельность Альметьевского муниципального района и г. Алеметьевск.

Четвертая проблема связана с несовершенством процедуры аттестации служащих в контексте формирования стабильного кадрового состава органов исполнительной власти.

Важно понимать, что в результате грамотно проведенной аттестации можно сделать определенные выводы о соответствии или несоответствии госслужащего занимаемой должности [42, стр.-78].

В ходе проведения аттестации наряду с определением соответствия государственных служащих занимаемым должностям решается ряд других задач. Среди них можно выделить, например, такие:

- выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции;
- определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки госслужащего;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения работника от должности или перевода на менее квалифицированную работу.

Важной задачей кадровой политики в системе органов исполнительной власти является также формирование кадрового резерва.

Резерв управленческих кадров представляет собой список граждан Российской Федерации, сформированный в установленном порядке для замещения должностей муниципальной службы, соответствующих определенным квалификационным требованиям и обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для их назначения на управленческие должности муниципальной службы.

Под управленческими должностями в настоящем Положении понимаются должности муниципальной службы в Республике Татарстан, отнесенные при их квалификации к высшей группе должностей муниципальной службы, в соответствии с Реестром должностей муниципальной службы в Республике Татарстан, утвержденным Законом Республики Татарстан от 22.11.2008 № 114-ЗРТ «О Реестре должностей муниципальной службы в Республике Татарстан».

Формирование резерва управленческих кадров осуществляется в целях улучшения качественного состава муниципальных служащих, должности

которых отнесены при их квалификации к высшей группе должностей муниципальной службы, а также обеспечения возможности быстрого замещения вакантных высших должностей муниципальной службы.

Процедура отбора граждан в резерв управленческих кадров включает в себя два этапа:

I этап – конкурс в органах местного самоуправления среди претендентов на право быть включенным в резерв управленческих кадров.

II этап – отбор Комиссией лиц из числа кандидатов-победителей конкурсов, проводимых в органах местного самоуправления.

В органе местного самоуправления конкурс на право быть включенным в резерв управленческих кадров объявляется решением руководителя органа местного самоуправления, который несет персональную ответственность за его организацию и проведение.

Пятая проблема связана с отсутствием необходимого обеспечения для формирования квалификационных требований на основе компетентностного подхода в зависимости от конкретных должностных обязанностей и функций, а также от принадлежности к определенным профессиональным группам.

Для решения вышеперечисленных проблем необходимо добиться того, чтобы этого осуществлялась целенаправленная работа по трем ключевым направлениям:

1. формирование и накопление человеческого капитала;
2. создание комфортного пространства для его развития;
3. создание общественных институтов, при которых человеческий капитал востребован экономикой и может успешно функционировать.

Анализ состояния кадрового менеджмента в исполнительных органах власти Республика Татарстан – демократическое правовое государство, объединенное с Российской Федерацией Конституцией Российской Федерации, Конституцией Республики Татарстан и Договором Российской Федерации и Республики Татарстан "О разграничении предметов ведения и взаимном делегировании полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Республики Татарстан".

Главой государства и высшим должностным лицом Республики Татарстан является Президент. Он возглавляет систему исполнительных органов государственной власти в республике и руководит деятельностью Кабинета Министров - исполнительного и распорядительного органа государственной власти.

Государственную власть в Республике Татарстан осуществляют Президент Республики Татарстан, Государственный Совет Республики Татарстан, Кабинет Министров Республики Татарстан, суды Республики Татарстан.

Исполнительный комитет г. Казани относится к органам исполнительной власти в составе Правительства Республики Татарстан.

Исполнительный комитет является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления города Казани, наделенным настоящим Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения, а также по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города Казани федеральными законами и законами Республики Татарстан.

Исполнительный комитет подотчетен и подконтролен Городской Думе, Мэру города Казани и жителям города Казани. Исполнительный комитет обладает правами юридического лица в соответствии с федеральным законодательством, имеет печать, бланки с изображением герба города Казани и своим наименованием. Расходы на обеспечение деятельности Исполнительного комитета предусматриваются в бюджете города Казани отдельной строкой в соответствии с классификацией расходов бюджетов Российской Федерации.

Исполнительный комитет входит в состав мэрии Казани. Мэрия Казани - это органы самоуправления, которые решают вопросы местного значения. Мэрия включает в свой состав Городскую Думу, мэра Казани, Исполнительный Комитет, Контрольно-счетную палату города и Избирательную Комиссию.
(Рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 – Место исполнительного комитета в структуре мэрии Казани

В соответствии со статьей 34 Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статьей 21 Закона Республики Татарстан от 28.07.2004 N 45-ЗРТ "О местном самоуправлении в Республике Татарстан", в целях своевременного обеспечения управления городским хозяйством Казанская городская Дума утвердила структуру Исполнительного комитета муниципального образования города Казани.

Типовая организационная структура Исполнительного комитета г. Казань включает в себя три основных блока:

1. Руководящий состав (должностные лица)
2. Отраслевые функциональные органы исполнительного комитета
3. Территориальные органы исполнительного комитета

Руководитель Исполнительного комитета: Калинин Денис Геннадьевич.

Первый блок представлен должностными лицами Исполнительного комитета муниципального образования города Казани и включает в свой состав:

Руководитель Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

первые заместители Руководителя Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

заместители Руководителя Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

руководитель Аппарата Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

главы администраций районов Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

руководители отраслевых (функциональных) органов Исполнительного комитета муниципального образования города Казани.

Второй блок включает Отраслевые (функциональные) органы Исполнительного комитета муниципального образования города Казани. В его составе:

Аппарат Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Комитет жилищно-коммунального хозяйства Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Комитет внешнего благоустройства Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Комитет по транспорту Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Комитет земельных и имущественных отношений Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Комитет по делам детей и молодежи Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Комитет физической культуры и спорта Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Финансовое управление Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление жилищной политики Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление капитального строительства и реконструкции Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление градостроительных разрешений Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление архитектуры и градостроительства Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление административно-технической инспекции Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление наружной рекламы и информации Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление информационных технологий и связи Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление образования Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление культуры Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление записи актов гражданского состояния Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление по организации ритуальных услуг и содержанию мест захоронения Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Управление гражданской защиты Исполнительного комитета муниципального образования города Казани;

Комитет потребительского рынка и услуг Исполнительного комитета муниципального образования города Казани.

Третий блок включает Территориальные органы Исполнительного комитета муниципального образования города Казани (администрации районов). Количество территориальных органов Исполнительного комитета муниципального образования города Казани устанавливается решениями Казанской городской Думы об учреждении соответствующих органов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что исполнительный комитет курирует вопросы по целому ряду важнейших направлений. Он имеет регулирующие полномочия в следующих сферах:

- сфере бюджета и планирования социально-экономического развития;
- сфере управления муниципальной собственностью;
- сфере энергетики и жилищно-коммунального хозяйства;
- сфере транспортного обслуживания жителей;
- сфере экологии и охраны окружающей среды;

- сфере обеспечения безопасности людей, в том числе на водных объектах, охраны их жизни и здоровья;
- сфере образования;
- сфере здравоохранения;
- сфере просвещения и культуры;
- сфере услуг связи, торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения;
- сфере физкультуры, спорта, организации досуга;
- сфере социальной защиты;
- сфере архивного дела;
- сфере благоустройства, озеленения, санитарно-эпидемиологического благополучия;
- сфере планировки и застройки;
- сфере взаимодействия с населением и иных сферах.

Главная задача Исполнительного комитета - обеспечивать и осуществлять реализацию вопросов местного значения на всей территории Казани. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и иерархический характер связей между ними. Особенность данного типа линейно-функциональной организационной структуры в том, что по каждой подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию. Результаты работы каждой службы и каждого отдела оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Основные преимущества данных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;

При построении модели нами были использованы следующие источники информации:

- штатное расписание сотрудников;

- положение о структурных подразделениях и должностные инструкции работников;
- приказы и распоряжения руководителя;
- документация, регламентирующая управленческие процессы.

Руководитель Исполнительного комитета занимается решением стратегических задач и планированием деятельности. Руководитель исполкома представляет в гордуму проекты бюджета Казани, проекты планов развития города, распоряжается средствами Казани, информирует горожан о деятельности исполкома, ведет прием населения.

Руководитель аппарата Исполкома отвечает за работу следующих подразделений:

- Правовое управление
- Организационное управление
- Управление делами
- Управление кадровой политики
- Управление контроля и антикоррупционной работы
- Управление делопроизводства
- Отдел по развитию языков и взаимодействию с общественными организациями
- Отдел финансового обеспечения и исполнения бюджетных полномочий
- Отдел по обеспечению исполнения полномочий РИК
- Управление муниципального архива
- Управление ЗАГС
- Отдел контроля в сфере муниципальных закупок
- Мобилизационный отдел
- Аналитический отдел
- Комитет содействия развитию туризма г. Казани
- Отдел по реконструкции исторического центра г. Казани
- Управление информационных технологий и связи
- Казанский городской общественный центр

Далее в работе рассмотрим более детально Управление кадровой политики Исполнительного комитета г. Казань.

Кадровая служба государственного органа – самостоятельное структурное подразделение, отвечающее за разработку и реализацию кадровой стратегии государственного органа, организацию системы работы с кадрами. Ее деятельность подчинена непосредственно руководителю государственного органа.

Кадровая служба призвана практически обеспечивать реализацию руководством государственного органа его задач и функций, занимаясь решением организационно-управленческих задач, формированием кадрового состава, профессиональным развитием персонала, анализом и регулированием служебного продвижения госслужащих, применяя наиболее эффективные кадровые технологии.

Функции, полномочия и структура кадровой службы государственного органа определяются Положением о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров, которое утверждается в каждом государственном органе его руководителем. Далее в работе рассмотрим более детально Управление кадровой политики Исполнительного комитета г. Казань.

Начальник Управления - Мусина Гульнара Рашитовна.

Основные задачи Управления заключаются в следующем:

- формирование кадровой политики, систематический анализ ее эффективности;
- организация кадрового обеспечения деятельности Исполнительного комитета, аппарата Казанской городской Думы;
- систематический анализ и оценка кадрового состава Исполнительного комитета, аппарата Казанской городской Думы;
- формирование качественного кадрового резерва;
- создание и развитие системы непрерывного корпоративного обучения, дополнительного профессионального образования муниципальных служащих и сотрудников;
- организация прохождения муниципальной службы в соответствии с действующим законодательством;
- реализация мер по профилактике коррупции.

Управление занимается выполнением двух базовых функций:

- 1) занимается вопросами организации и прохождения государственной службы.

2) занимается собственно кадровой работой – поиском, отбором, укомплектованием штатов и кадровым делопроизводством.

Кадровая служба, выполняя свои специфические функции, имеется в каждом государственном органе. Но пока ее социальный и функционально-правовой статус достаточно низок по сравнению с кадровыми службами европейских стран, где работа с людьми, управление их профессиональным и личностным развитием давно стала одной из приоритетных [64, стр.-112].

Представим структуру сотрудников Управления по ряду наиболее значимых критериев и проведем оценку трудового потенциала на основе количественной характеристики. Сведения представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Структура персонала Управления кадровой политики исполнительного комитета г. Казани за 2014-2016 гг

Средняя численность персонала в динамике:	Численность персонала									
	Всего		В том числе по категориям							
			Руководители		Ведущие специалисты		Служащие		Технический персонал	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2014 г.	53	100	7	13,21	4	7,55	24	45,28	18	33,96
2015 г.	55	100	7	12,73	4	7,27	24	43,64	20	36,36
2016 г.	58	100	7	12,07	5	8,62	24	41,38	22	37,93

Сотрудники управления зависимости от своих полномочий подразделяются на: руководителей, ведущих специалистов, служащих и технический (обслуживающий) персонал.

В процентном соотношении кадры управления составляют 12% общего числа сотрудников. Специалисты данной категории формируют и реализуют кадровую политику Управления в целом.

Данные таблицы 2.1 показывают, что за 2014 – 2016 гг. численность сотрудников Управления увеличилась на 5 человек, в большей степени за счет технического персонала. Наибольший удельный вес в структуре персонала Управления занимают служащие – 41,38 % на конец 2016 года.

Анализ качественного состава трудовых ресурсов Управления представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Качественный состав трудовых ресурсов Управления кадровой политики исполнительного комитета г. Казани за 2015 – 2016 гг.

Показатель	Численность работников на конец года, человек		Удельный вес, %		Изменения	
	2015	2016	2015	2016	Чел.	Темп роста, %
По возрасту, лет: от 20 до 30	18	17	32,7	29,3	1	94,4
От 30 до 40	21	25	38,2	43,2	4	119,1
От 40 до 50	10	10	18,2	17,2	0	100
От 50 до 60	6	6	10,9	10,3	0	100
Итого	55	58	100	100	5	105,5
По образованию						
Среднее, среднее специальное	23	22	41,8	37,9	-1	95,7
Высшее	32	36	58,2	62,1	4	112,5
Итого	55	58	100	100	3	105,5
По трудовому стажу, лет						
До 1	10	13	18,2	22,4	3	130
От 1 до 3	23	22	41,8	37,9	-1	95,6
От 3 до 5	14	15	25,5	25,9	1	107,1
От 5 до 8	8	8	14,5	13,8	0	100
Итого	55	58	100	100	3	105,5

Под качественными характеристиками персонала следует понимать: возраст, уровень образования, квалификацию, стаж работы, практические знания, профессиональные навыки и т.п.

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о том, что в Управлении кадровой политики наибольшую долю занимают сотрудники достаточно молодого возраста (до 40 лет).

Если в 2015 году численность работников от 20 до 30 лет составляла 32,7%, то в 2016 году численность персонала от 20 до 30 лет снизилась на 3,4% и составила 29,3% в общей численности. В 2015 году удельный вес численности сотрудников Управления от 30 до 40 лет составлял 38,2%, в 2016 году численность персонала от 30 до 40 лет увеличилась на 5% и составила 43,2% в общей численности.

Наибольший удельный вес составляют специалисты с высшим образованием. При этом 31 человек работают по специальности.

Данные таблицы 3 также позволяют сделать выводы о том, что коллектив Управления кадровой политики включает сотрудников различных категорий. Персонал значительно различается как с точки зрения возраста, так и по стажу

работу. По половому признаку преобладают женщины, что в некоторой степени обусловлено спецификой работы и выполняемых функций.

Структура и штатная численность кадровой службы утверждаются в установленном порядке руководителем органа.

В ее состав входят специалисты, занятые профессиональным отбором, адаптацией и определением профпригодности работников, обучением кадров, соблюдением норм служебного и трудового права, оценкой кадров, определением и развитием их потенциальных способностей, оформлением и учетом персонала, ведением кадрового делопроизводства и др.

Работники кадровой службы должны в максимальной степени соответствовать квалификационным требованиям, предъявляемым к их должностям. На кадровой службе должны находиться специалисты, как правило, с высшим гуманитарным образованием, имеющие опыт практической управленческой и кадровой работы и хорошо знающие служебное и трудовое право. Исходя из этого для кадровых работников Управления наиболее приемлемыми являются специальности по следующим направлениям (профессиональное образование):

- государственное и муниципальное управление
- юриспруденция
- управление персоналом
- социология
- психология

Руководитель кадровой службы подчиняется непосредственно руководителю государственного органа. Он возглавляет работу службы, реализует задачи, возложенные на нее, и несет персональную ответственность за ее деятельность.

В связи со спецификой выполняемых функций руководитель Управления имеет право:

- утверждать перспективный план кадровой работы в государственном органе;
- готовить проекты документов по вопросам поступления на государственную службу, ее прохождения и должностного роста сотрудников;

- давать обязательные для исполнения указания работникам аппарата государственного органа по вопросам, относящимся к компетенции кадровой службы;
- осуществлять подбор и расстановку персонала в кадровой службе; согласовывать разрабатываемые в государственном органе проекты приказов, инструкций и т.п.;
- вносить руководителю государственного органа предложения о поощрении или привлечении к дисциплинарной ответственности служащих и т.д.

Периодически, не менее двух раз в год, он представляет руководству государственного органа анализ состояния кадровой работы.

В рамках государственной службы кадровая работа Управления осуществляется в соответствии с нормами действующего законодательства.

Важно отметить, что при решении задач организации труда и управления персоналом руководство Управления использует нормативно-методические, правовые и организационно-распорядительные документы.

К ним относятся: законодательные акты и другие нормативные документы по вопросам труда и кадров (Гражданский кодекс РФ, положения, инструкции, методические указания, указы Президента, распоряжения, постановления по вопросам труда и т.п.); приказы, положения, правила и другие документы по вопросам труда, численности кадров, оплаты труда и т.п. (правила внутреннего трудового распорядка, положение о подразделении Управления, должностные инструкции, штатное расписание и т.п.).

Правила внутреннего трудового распорядка Управления отражают порядок приема и увольнения сотрудников, их основные обязанности, основные обязанности руководства, устанавливают рабочее время, ответственность за нарушение трудовой дисциплины и т.п. Положение о подразделении Управления регламентирует деятельность структурного подразделения, его задачи, функции, права, ответственность.

Должностные инструкции и квалификационные характеристики фиксируют требования (образование, практический опыт, стаж работы и т.п.) к работнику, занимающему конкретную должность.

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания и заключается в формировании качественных характеристик персонала. На основе перечисленных документов и данных об имеющихся и запланированных рабочих местах осуществляется планирование персонала.

Отметим, что основные функции управления реализуются посредством определенных методов, т.е. способов осуществления.

В настоящее время в Управлении кадровой политики можно проследить взаимодействие нескольких групп методов [46, стр.-25]. Прежде всего, административные методы, которые регламентируют деятельность персонала основных отделов Управления. К ним относятся приказы, распоряжения, указания, инструкции, регламенты, дисциплинарная и административная ответственность.

Данные методы позволяют правильно применять такие формы воздействия как поощрение, принуждение соответственно к добросовестным и недобросовестным работникам, организуя при этом труд работников в соответствии с законодательством.

Помимо административных методов следует выделить экономические, которые являются способами воздействия на персонал на основе экономических законов и категорий (материальное вознаграждение, стимулирующие выплаты). Экономические методы позволяют создать такую обстановку в организации, которая дает возможность работнику удовлетворить свои экономические потребности и интересы, обеспечить реализацию принципа социальной справедливости. Они тоже играют очень большое значение для эффективного функционирования банка. Так, например, материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии).

Структура совокупного дохода Сотрудников Управления состоит из фиксированной и переменной части. К фиксированной части дохода сотрудников Управления относятся должностной оклад, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера.

Переменная часть включает в себя периодическое и единовременное премирование.

Сотрудники Управления могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;
- причинение материального ущерба организации или нанесение вреда ее деловой репутации.

Стимулирование труда сотрудников Управления осуществляется также посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, предоставление оплачиваемых отпусков и т.п.).

Что касается группы социально-психологического воздействия, то влияние этих методов прослеживается на низком уровне.

При этом важно подчеркнуть, что именно эти методы позволяют оценить назначение сотрудников в коллективе, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе (личностные качества, общение, наблюдение). Но они практически не работают на практике и применяются в Управлении крайне редко. Это, безусловно, негативным образом сказывается на взаимоотношении в коллективе и мотивационной сфере в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровая работа Управления представляет собой деятельность кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики.

В рамках государственной службы кадровая работа осуществляется в соответствии с нормами действующего законодательства.

Формирование кадрового состава государственной службы требует внедрения современных подходов к кадровой работе в сфере государственной службы, к совершенствованию кадровых отношений, технологизации кадровых процессов, проводимых кадровыми службами государственных органов.

Специфика работы Управления кадровой политики связана, прежде всего, с системой теоретических взглядов, установок должностных лиц и направлена на установление стратегии, принципов и приоритетов этой политики, эффективных форм и методов кадровой деятельности.

2.3 Оценка кадровой работы на примере функционирования Управления кадровой политики Исполнительного комитета г. Казань

Оценку кадровой работы рассмотрим на примере функционирования Управления кадровой политики Исполнительного комитета г. Казань.

В целях реализации возложенных на Управление кадровой политики Аппарата Исполнительного комитета г. Казани задач по формированию и развитию высокопрофессионального кадрового состава в 2016 году велась работа по ряду направлений.

Далее проведем оценку кадровой работы Управления по выделенным направлениям.

1. Подбор и оценка кандидатов на замещение вакантных должностей в структурных подразделениях органов местного самоуправления г. Казани, обеспечение профессиональным эффективным персоналом.

По данным анализа в 2016 году для трудоустройства в Исполнительный комитет г. Казани обратились 1039 соискателей. Информация об источниках обращений, возрастной категории, о гендерном составе, а также наличии/отсутствии опыта работы обратившихся представлены на рисунках 2.2 и 2.3.

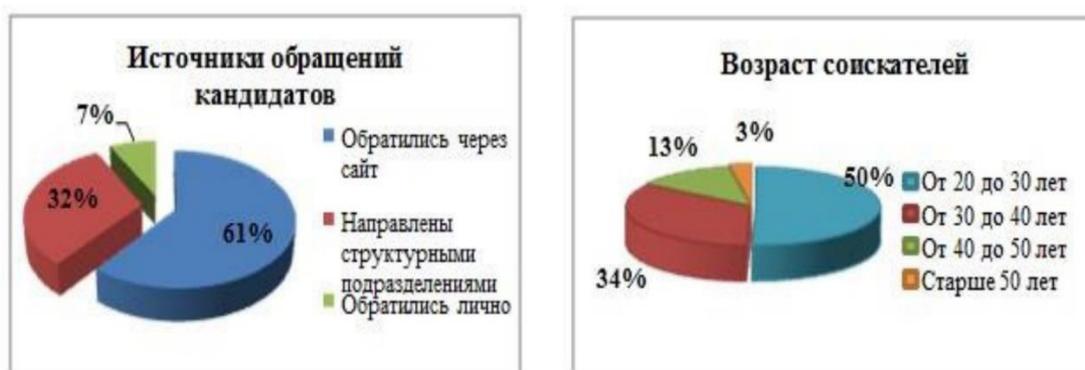


Рисунок 2.2 - Источники обращений возраст соискателей

Результаты наглядно показывают, что преобладающее число обратившихся воспользовались сайтом (61%). С точки зрения возрастной группы половину обратившихся людей (50%) составляет достаточно молодая категория (возраст от 20-30 лет)

Данные по гендерному составу соискателей и наличию опыта работы представлены на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Гендерный состав и наличие опыта соискателей

Данные о количестве прошедших оценку профессионально важных умений в динамике показаны на рисунке 2.4.

Всего за последние 10 лет оценку профессионально важных умений прошли 13529 чел.

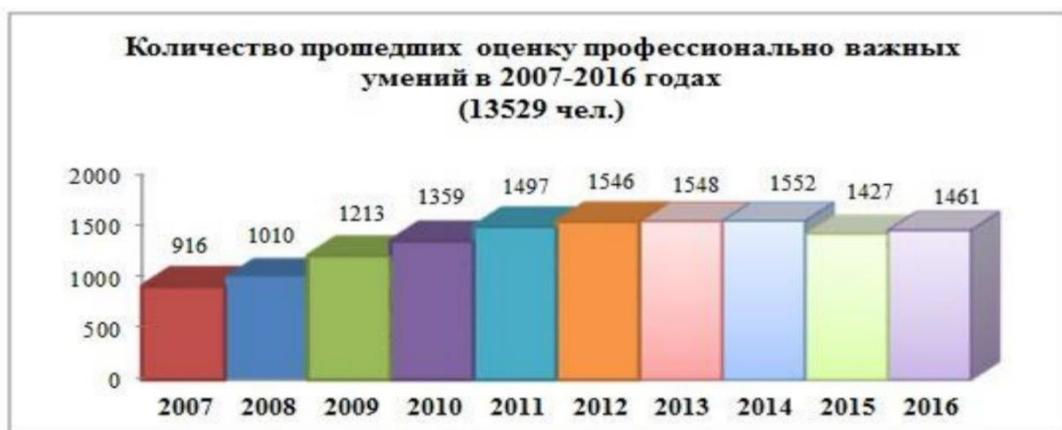


Рисунок 2.4 - Количество прошедших оценку профессионально важных умений

Здесь важно отметить, что уровень соискателей не всегда соответствует предъявляемым требованиям, что в значительной степени является следствием общероссийской проблемы дефицита высококвалифицированных кадров и рядом недоработок в области кадровой политики Управления в целом.

Данные по результатам проверки профессионально важных умений соискателей представлены на рисунке 2.5.

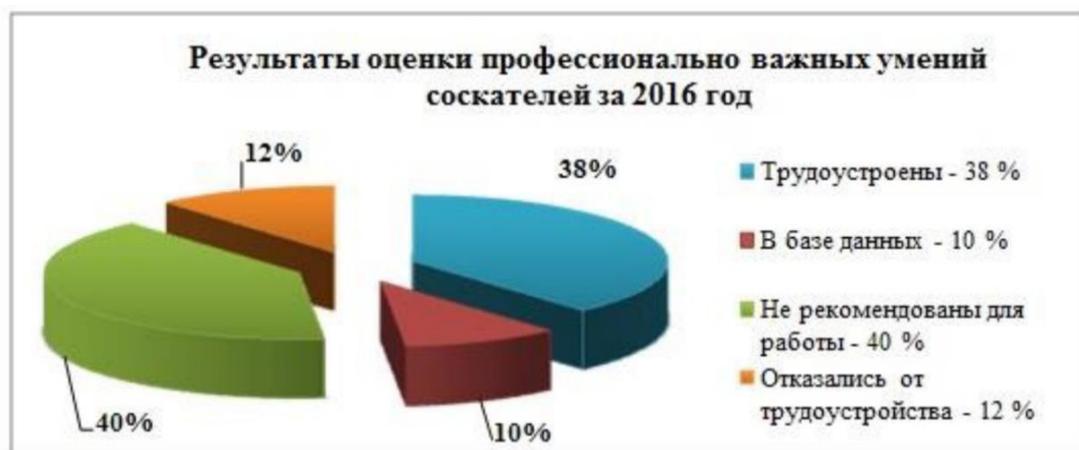


Рисунок 2.5 - Результаты оценки профессиональных умений соискателей за 2016 г.

Как видно по результатам диаграммы 4, 1039 соискателей, прошедших в 2016 году оценку профессионально важных умений, трудоустроены 399 чел. (38%), включены в базу данных кандидатов для трудоустройства 104 чел. (10%), не соответствуют предъявляемым требованиям 417 чел. (40%), не мотивированы работать в Исполнительном комитете на имеющихся условиях 119 чел. (12%).

2. Адаптация и наставничество

По результатам работы Управления кадровой политики имеются следующие данные. В прошедшем 2016 году, как и прежде, уделялось большое внимание организации наставничества и созданию оптимальных условий для адаптации новых сотрудников Исполнительного комитета г. Казани к требованиям рабочего места.

В 2016 году для новых сотрудников было организовано 15 вводных лекций о порядке прохождения адаптации. Начиная с 2008 года мероприятия по адаптации и наставничеству в структурных подразделениях Исполнительного комитета г. Казани прошли 11608 чел., в 2016 году – 218 чел. (Рисунок 2.6)

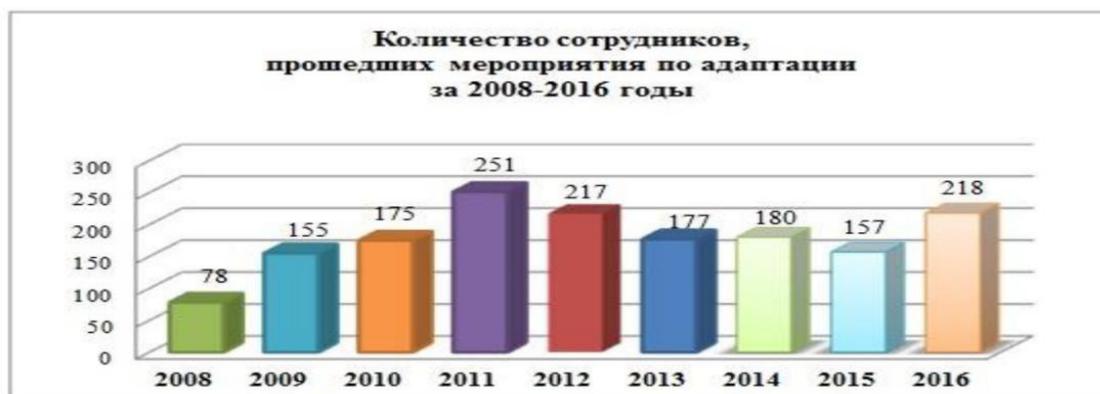


Рисунок 2.6 - Количество сотрудников, прошедших адаптацию

3. Ротация кадров

Ротация кадров позволяет обеспечивать оптимальное карьерное перемещение для специалистов, обладающих высоким потенциалом, соответствующим виду их предстоящей деятельности. Повышение по службе является мощным мотивационным элементом. В отчетном периоде в Исполнительном комитете г. Казани было осуществлено 422 перемещения. (рисунок 2.7)



Рисунок 2.7 - Ротация сотрудников в Исполнительном комитете

4. Кадровый резерв

В целях обеспечения эффективного оперативного замещения вакантных должностей высококвалифицированными специалистами, способными решать перспективные инновационные задачи, Управлением кадровой политики сформирован и регулярно корректируется резерв высших должностей муниципальной службы.

Решением комиссии по формированию резерва было утверждено 36 чел. За 2014-2016 годы было исключено 9 резервистов. На конец 2016 года в резерве состоит 27 чел.

5. Обучение кадров

Одной из важнейших задач управления кадровой политики остается систематическое повышение профессионального уровня сотрудников органов местного самоуправления г. Казани.

В отчетном году также была продолжена работа по реализации государственной программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Татарстан и муниципальной службы в Республике Татарстан на 2014-2016 годы», в рамках которой:

- на выделенные в целевом порядке из бюджета Республики Татарстан средства прошел курсы повышения квалификации 541 муниципальный служащий;
- 124 муниципальных служащих приняли участие в двухдневном семинаре «Деловое письмо на государственной гражданской и муниципальной службе».

Организация обучения в рамках данной государственной программы, как и в прошлые годы, осуществлялась в сотрудничестве с Департаментом государственной службы и кадров при Президенте Республики Татарстан на базе Казанского (Приволжского) федерального университета.

Вместе с тем стоит сказать о том, что в настоящее время можно наблюдать отсутствие необходимых обучающих программ (современные модульные тренинги) для руководящего состава работников, которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава. Работу в этом направлении можно было бы организовать на базе Высшей школы государственного и муниципального управления Казанского (Приволжского) федерального университета.

В электронной системе корпоративного обучения сотрудников органов местного самоуправления г. Казани «Эксперт» прошли программу «Вводное обучение» и программу «Основы государственного и муниципального управления» 249 сотрудников органов местного самоуправления.

В связи с непростым финансово-экономическим положением акцент в истекшем году был сделан на организации корпоративного обучения сотрудников, в рамках которого были организованы семинары на следующие актуальные темы:

1. «Методы взаимодействия с трудными посетителями»,

2. «Развитие управленческих умений»,
3. «Вопросы реализации антикоррупционной политики»,
4. «Подготовка ответов на письма граждан» и др.

6. Организация работы со студентами

В истекшем 2016 году Управлением кадровой политики была продолжена работа по организации учебно-ознакомительной, производственной, преддипломной практики студентов вузов и ссузов не только Казани, но и других городов России. География учебных заведений, направляющих студентов, простирается от Санкт-Петербурга до Владивостока.

Перед направлением студентов на практику для них организуется лекция по теме «Структура и полномочия органов местного самоуправления г. Казани».

В 2016 году практику прошли 465 студентов, а всего за период с 2008 по 2016 годы – 3428 человек.

Студенты, успешно прошедшие практику, вносятся в базу потенциальных кандидатов для дальнейшего трудоустройства в органы местного самоуправления г. Казани.

7. Развитие корпоративной культуры

В рамках мероприятий по развитию корпоративной культуры и в целях повышения авторитета муниципальной власти Управлением кадровой политики было организовано проведение конкурса «Лучший сотрудник в сфере муниципального управления», награждение победителей и номинантов прошло в День органов местного самоуправления в Казанской Ратуше, где 48 сотрудников получили памятные подарки.

Как и в предыдущие годы, в 2016 году была организована диспансеризация. На выделенные из бюджета г. Казани средства медицинское обследование прошли 1513 сотрудников Исполнительного комитета г. Казани.

8. Аттестация сотрудников

В 2016 году прошли аттестацию 377 муниципальных служащих Исполнительного комитета г. Казани, из которых 371 муниципальный служащий соответствует замещаемой должности муниципальной службы, 5 муниципальных служащих признаны соответствующими замещаемой должности муниципальной службы при условии успешного получения дополнительного

профессионального образования, 1 муниципальный служащий не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

В течение 2016 года присвоены классные чины 656 муниципальным служащим Исполнительного комитета г. Казани.

Базой для реализации всех мероприятий по развитию системы управления персоналом остается соблюдение законодательства в области кадрового делопроизводства, муниципальной службы и противодействия коррупции.

Важно отметить, что одним из приоритетных направлений должна стать работа по дальнейшей автоматизации кадрового делопроизводства. Также будет продолжено внедрение и апробация в тестовом режиме программы «Дисциплина» и системы биометрического контроля доступа в здания Исполнительного комитета г. Казани.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в целом кадровая работа Управления представляет собой деятельность кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики.

В рамках практической части работы было проведено эмпирическое исследование с целью оценки качества проведения кадровой политики в Исполнительном комитете г. Казань.

Исследование проводилось в сентябре 2017 г.

Для анализа степени удовлетворенности сотрудников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения, опроса, анкетирования.

Программа исследования включает в себя:

- 1) цель. Цель данного исследования – оценка качества проведения кадровой политики в Исполнительном комитете и степень удовлетворенности ею.
- 2) методы. Исследование проводилось с помощью следующих методов: анкетирование, наблюдение.
- 3) объект исследования. Объектом данного исследования выступили специалисты и служащие трех управлений Исполнительного комитета (58 человек).

Для того чтобы определить уровень удовлетворенности персонала среди сотрудников был проведен опрос по оценке ряда приоритетных направлений работы Управления кадровой политики.

В целом были получены следующие результаты (Таблица 2.3).

Таблица 2.3- Удовлетворенность качеством проведения кадровой политики

Критерии оценки	человек	%
1	2	3
Удовлетворены	14	24
Не вполне удовлетворены	26	45
Не удовлетворены	10	17
Крайне не удовлетворены	8	14

Проанализировав полученные данные можно сказать, что большинство служащих не вполне удовлетворены качеством существующей на сегодняшний день кадровой политики в целом. Количество удовлетворенных качеством кадровой работы можно определить лишь на уровне 24%.

И чтобы точнее узнать, что же не устраивает сотрудников и чем они недовольны, рассмотрим более детально основные направления, препятствующие эффективной работе Управления кадровой политики.

Также сотрудникам основных управлений Исполнительного комитета предлагалось оценить направления кадровой политики, которые требуют корректировки.

Результаты проведенного социологического исследования представлены в Таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Средний балл оценки факторов, препятствующих эффективной кадровой работе Управления кадровой политики

Направления	Средний балл		
	специалисты	служащие	общий
Несовершенство процедуры аттестации служащих	3,8	3,9	3,8
Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации	1,8	1,5	1,6
Мотивационная политика	1,2	1,3	1,2
Несовершенство процедуры повышения	2,1	2,4	2,2

квалификации кадров			
Планирование и реализация служебной карьеры	1,7	2,0	1,8
Отсутствие необходимого инструментария для формирования квалификационных требований	2,8	3,1	2,9
Отсутствие необходимых обучающих программ (модульные тренинги)	2,6	3,4	3,0
Недоработки в сфере планирование потребностей человеческих ресурсов	1,9	1,6	1,7
Невозможность внедрять новые кадровые технологии	2,1	1,7	1,9
ИТОГО	2,1	2,2	2,1

Как показали результаты исследования, в качестве лидирующих факторов препятствующих эффективной кадровой работе в Исполнительном комитете были названы следующие направления:

- Несовершенство процедуры аттестации служащих;
- Отсутствие необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава.
- Отсутствие необходимого инструментария для формирования квалификационных требований на основе компетентностного подхода;
- Недоработки в области планирования и реализации служебной карьеры.

Далее в работе сосредоточимся более детально на проблемах организации кадровой работы.

Важно отметить, что кадровая политика в системе муниципальной службы обеспечивает развитие и наиболее эффективное использование профессиональных и личных способностей служащего на всех этапах его службы с учетом потребностей, задач и возможностей конкретного органа власти.

Практика свидетельствует, что приоритетными задачами и направлениями работы кадровых служб в органах исполнительной власти на ближайшее время должны стать:

- совершенствование системы отбора кадров в органах исполнительно власти;
- обеспечение устойчивого и непрерывного профессионального развития персонала;
- формирование и рациональное использование кадрового резерва;
- планирование и реализация служебной карьеры;

– активизация государственного и общественного контроля за соблюдением законодательства в сфере исполнительной власти.

Однако стоит сказать о том, что работа по этим направлениям в Управлении кадровой политики не всегда ведется в полном объеме.

По мнению большинства специалистов, в кадровой политике в идеальном случае должна реализовываться следующая последовательность этапов работы.

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей.
2. Организационно-штатная политика: планирование потребности в человеческих ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения.
3. Информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации.
4. Финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования.
5. Политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.
6. Оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

По ряду пунктов в работе Управления кадровой политики Исполнительного комитета г. Казань есть значительные недоработки.

Важно отметить, что в сфере муниципальной службы Первым этапом выработки кадровой политики всегда является определение концепции, которую можно определить в разрезе кадрового менеджмента как систему ведущих идей, раскрывающих основы подхода к решению кадровых проблем. Концепция становится основой кадровой политики, когда она официально признана и нормативно узаконена на высшем государственном уровне.

После этого идеи и положения, заложенные в концепции, становятся официальной стратегией, которая реализуется через определённые программы.

К настоящему времени в рамках работы Управления кадровой политики Исполнительного комитета г. Казань сформированы два основных блока кадровой политики:

- 1) Разработка общих принципов кадровой политики
- 2) Организационно-штатная политика

Напомним, что в идеале цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями органа власти, требованиями действующего законодательства.

По результатам проведённого опроса служащих Исполнительного комитета далее рассмотрим, каким образом основные направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы на практике (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Направления кадровой политики Управления

№	Направления	Характеристика
1	2	3
1	Разработка общих принципов кадровой политики	Проводится с соблюдением всех необходимых процедур
2	Организационно-штатная политика	Можно выделить ряд недоработок в сфере планирование потребностей человеческих ресурсов
3	Политика развития персонала	Процедура аттестации ведется формально Процедура подбора зачастую проводится непоследовательно и с нарушениями Недоработки в вопросах профессиональной подготовки и повышении квалификации персонала (отсутствие модульных тренингов)
4	Оценка результатов деятельности	Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации не проводится
5	Мотивационная политика	Отсутствие четких механизмов для регулирования эффективной системы стимулирования.

Можно сделать вывод о том, что кадровая политика в сфере муниципальной службы зачастую проводится непоследовательно. Одной из причин такого положения является несформированность эффективного механизма, каким выступает управление персоналом.

В этой связи мы можем видеть ряд недоработок по таким важнейшим направлениям, как:

1. Политика развития персонала (несовершенство процедуры аттестации служащих)
2. Отсутствие необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава.
3. Недоработки в сфере подбора персонала
4. Отсутствие необходимого инструментария для формирования квалификационных требований на основе компетентностного подхода в зависимости от конкретных должностных обязанностей и функций, а также от принадлежности к определенным профессиональным группам.

Использование и применение компетентностного подхода в современных условиях позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Далее в работе рассмотрим более детально, в чем заключаются недоработки в этих сферах.

Проведем анализ процедуры аттестации государственных служащих на примере работы одного из отделов Исполнительного комитета г. Казань (аналитический отдел).

Аттестация государственных служащих - это установленный законодательством порядок проведения проверки квалификации и деловых качеств государственных служащих путем периодической оценки знаний, опыта, навыков, результатов деятельности и способностей к выполнению конкретных функций государственной службы по замещаемой должности.

В итоге в результате проведенной аттестации можно сделать определенные выводы о соответствии или несоответствии госслужащего занимаемой должности.

В ходе проведения аттестации выявляется перспектива использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции.

В настоящее время руководитель аналитического отдела должен обратить пристальное внимание на следующие вопросы:

- процедуру аттестации сотрудников;
- внедрение комплексной оценки эффективности деятельности сотрудников при проведении аттестации на основе технологии управления по целям;
- оценка ответственности за общие результаты работы;
- проблемы межфункциональной координации;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований.

Также необходимо добиться снижения риска ошибочных решений и исключить дублирование в выполнении управленческих функций, поскольку все эти факторы снижают эффективность работы в целом.

Цель. Аттестация призвана способствовать повышению профессионального уровня государственных служащих.

Основные этапы по проведению аттестации:

- 1) Подготовка к проведению аттестации;
- 2) Проведение аттестации;
- 3) Оформление и реализация результатов аттестации.

В общем виде примерная схема проведения аттестации включает ряд этапов.

Подготовительный период – ответственный этап организации аттестации. От того, насколько своевременно и чётко выполнены работы, предусмотренные для данного этапа, во многом зависят конечные результаты аттестации.

Подготовка к проведению аттестации госслужащих предусматривает тщательное изучение ряда основополагающих нормативных правовых документов. На практике в работе Исполнительного комитета подготовка аттестации сотрудников условно делится на следующие этапы, которые не меняются в течение длительного времени:

- Формирование аттестационной комиссии
- Утверждение графика проведения аттестации
- Составление списков служащих, подлежащих аттестации
- Подготовка документов, необходимых для работы комиссии

В аттестационную комиссию традиционно входят:

1. председатель;
2. зам председателя;
3. члены комиссии.

В обязательном порядке представляется письменное уведомление всем аттестуемым за месяц. Оформляется служебная характеристика по утвержденным формам, и направляется в отдел кадров.

В частности, не позднее, чем за две недели до аттестации, на каждого служащего составляется отзыв об исполнении должностных обязанностей за аттестационный период, к которому прилагают данные о выполненных им поручениях, проектах и т. д.

Не менее чем за неделю до аттестации, каждого служащего знакомят с представленным на него отзывом. Сотрудник отдела имеет право заявить о несогласии с ним или представить в комиссию дополнительные сведения о своей работе. Но на практике такого, как правило, не происходит.

В типовом положении указаны следующие функции подразделения по вопросам кадров:

- подготовка приказа о проведении аттестации;
- разработка графика проведения аттестации;
- подготовка приказа о решении аттестационной комиссии по результатам аттестации государственного служащего.

После завершения аттестации кадровой службой подводятся её итоги. Материалы аттестации и результаты, оформленные в виде отчёта, представляются руководителю отдела не позднее чем через 7 дней после аттестации.

Основные показатели, характеризующие квалификацию служащего в Исполнительном комитете, приведены ниже. Берется во внимание оценка следующих показателей:

1. Образование
2. Стаж работы по специальности
3. Профессиональная компетентность – оценивается формально!

4. Знание нормативных актов, регламентирующих установленную сферу профессиональной служебной деятельности
5. Знание отечественного опыта по профилю профессиональной служебной деятельности
6. Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей
7. Качество выполненной работы
8. Способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем – оценивается формально!
9. Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты служебной деятельности
10. Умение работать с документами.

Важно отметить, что оценка профессиональной компетентности служащих в отделе зачастую носит чисто формальный характер, поскольку нет четко разработанных методик оценки профессиональных качеств сотрудников. В связи с этим недочетом и качество выполненной работы также носит условный характер.

Можно сделать вывод о том, что процедура аттестации специалистов на сегодняшний день не в полной мере способствует формированию грамотного кадрового состава Исполнительного комитета и в ряде случаев носит формальный характер.

В этой связи важно отметить, что отсутствие в кадровой работе Исполнительного комитета технологий и инструментария компетентностного подхода в современных условиях не позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Процедура подбора сотрудников также не отличается разнообразием подходов и методов. Источники поиска новых сотрудников условно можно разделить на две основные группы: внешние и внутренние. Внешние — это источники подбора персонала среди кандидатов, не имеющих трудовых отношений с организацией (объявления на сайтах, печатных СМИ). Внутренние источники представляют собой меры по подбору персонала на вакантное место из числа сотрудников организации.

Внутренние источники привлечения персонала хотя имеют ограниченные возможности для выбора кадров и создают условия для возникновения напряженности и соперничества в коллективе, однако дают шанс служебного роста для сотрудников, возможность целенаправленного повышения квалификации персонала, повышения мотивации, степени удовлетворенности трудом и позволяют сократить затраты на привлечение кадров.

На сегодняшний день процедура подбора сотрудников в Исполнительном комитете осуществляется с учетом конкурса документов.

Важно отметить, что полноценное собеседование с оценкой и диагностикой профессиональной пригодности сотрудника при приеме на работу, как правило, не проводится.

Только в исключительных случаях на высокие вакантные позиции. Это значительный минус в работе, поскольку грамотно проведенное собеседование позволяет изучить заявку на подбор персонала и список необходимых компетенций, с учетом основных методов проведения собеседования. Заранее продуманные вопросы и темы позволяют четко определить структуру собеседования. Заявка на подбор специалиста представлена ниже (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Заявка на подбор специалиста (Требования к кандидату)

№	Требования	Обязательно	Желательно	Не имеет значения
1	Пол сотрудника			+
2	Возраст (от и до)		+	
3	Образование	+		
4	Желательный опыт работы		+	
5	В должности		+	
6	В сфере		+	
7	В компаниях			+
8	Стаж работы в данной должности		+	
9	Навыки работы с компьютером (пользователь, опытный пользователь, эксперт)	+		
10	Знание специальных программ		+	
11	Знание иностранного языка (какого, уровень владения)		+	
12	Личностные требования (психологическая характеристика)			+
13	Дополнительные требования		+	

В качестве замечания стоит также сказать о том, что в настоящее время при подборе не используется такой важный инструмент как «Схема отбора». Данный документ позволяет описывать порядок отбора сотрудников, варианты проведения собеседования. Позволяет определить какие опросники, тесты и кейсы могут использоваться при проведении процедуры отбора. Грамотно составленный данный документ существенно экономит время специалистов при подготовке материалов для оценки кандидатов.

В конечном итоге он позволяет специалистам по работе с кадрами более четко вести работу по следующим направлениям:

1. создание эффективной системы штатных сотрудников;
2. разработка карьерных планов сотрудников;
3. разработка кадровых технологий.

К сожалению, вопрос карьерного роста обязательно сопровождается либо чьим-либо увольнением, либо понижением в должности и достаточно редко более высокая должность высвобождается в связи с естественными причинами.

Важно отметить, что на сегодняшний день в Управлении кадровой политики исполнительного комитета г. Казань нет четко отработанной системы карьерного роста и подбора сотрудников с учетом особенностей и психологических характеристик.

Так, например, на сегодняшний день главный недостаток в системе управления персоналом заключается в том, что полностью отсутствует диагностика (освидетельствование) профессиональной пригодности сотрудника при приеме на работу. Не проводится она и при отборе персонала в процессе найма, а также не осуществляется периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение. Это существенный недостаток в работе специалистов по кадрам. На самом деле такая диагностика очень важна, поскольку она является важнейшей составляющей стратегии управления персоналом.

Профессиональная пригодность всегда подразумевает соответствие профессиональных качеств работника требованиям конкретного рабочего места,

должностным обязанностям. Обоснованному профессиональному подбору должны предшествовать:

- профессиографические исследования;
- определение списка профессионально важных качеств, необходимых для выполнения соответствующей профессиональной деятельности и подлежащих измерению и оценке (психодиагностика);
- разработка методик и организационных процедур определения профессиональной пригодности претендентов при отборе в процессе найма;
- организация специального кабинета и подготовка специалистов для проведения профессионального отбора.

Методов проведения такой диагностики два. Первый метод ограничивается определением профессиональных способностей кандидата, при втором методе устанавливается соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям предполагаемой должности, рабочего места.

Обобщая результаты анализа, можно сделать вывод о том, что отсутствие использования в работе с персоналом компетентного подхода не позволяет наиболее эффективно и полно использовать человеческие ресурсы.

На практике компетентный подход предполагает использование следующих технологий:

- технология разработки и внедрения стандартизированных профилей-требований к кандидатам на трудоустройство, дифференцированных по основным профессиональным категориям сотрудников;
- технология разработки и внедрения прикладных методик отбора, позволяющих подтвердить соответствие кандидата на трудоустройство указанным выше профилям (интервью по компетенциям по системе «STAR», кейс-тестинг, многофакторная оценка личностных качеств);
- технология разработки и внедрения процедур первичного обучения новых сотрудников (адаптационные семинары, коучинг и корпоративные тренинги), приоритетной целью которого выступает развитие (или приобретение) необходимых компетенций и адаптация к нормам и ценностям корпоративной культуры.

Таким образом, результаты проведенного анализа позволяют выделить несколько ключевых проблемных зон в области кадровой политики, стоящие перед Исполнительным комитетом на сегодняшний день:

1. Несовершенство процедуры аттестации служащих в контексте формирования стабильного кадрового состава органов исполнительной власти.
2. Отсутствие необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава.
3. Отсутствие современных технологий разработки и внедрения стандартизированных профилей-требований к кандидатам на трудоустройство;
4. отсутствие в работе технологий и инструментария компетентностного подхода не позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента
5. Отсутствие современных подходов в сфере диагностики профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
6. Отсутствие единой системы работы с кадрами, прежде всего системы научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников.
7. Отсутствие необходимого инструментария для формирования квалификационных требований на основе компетентностного подхода в зависимости от конкретных должностных обязанностей и функций, а также от принадлежности к определенным профессиональным группам.

Далее рассмотрим организационный уровень, на котором проявляется проблема, суть самой проблемы и теоретические возможные методы решения (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Матрица Глайстера

Организационный уровень, на котором проявляется проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения, ожидаемые результаты
<u>Организация в целом:</u> - несовершенство технологий кадрового менеджмента	Отсутствие грамотной политики в области обучения (модульные тренинги)	Отсутствие условий для развития управленческих компетенций руководящего состава	Повышение эффективности использования персонала
<u>На уровне подразделений:</u> Несовершенство процедуры аттестации служащих	Кадровая проблема несоответствия численности сотрудников	Снижение качества выполняемых функций	Точное соответствие профессиональных качеств работника должностным обязанностям
<u>На уровне индивида</u> -отсутствие современных технологий внедрения стандартизированных профилей-требований к кандидатам на трудоустройство	Кадровая проблема обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального продвижения	Значительная текучесть кадров	Точное соответствие профессиональных качеств работника требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям

Применение и использование технологий компетентного подхода позволит в дальнейшем решить обозначенные выше проблемы.

Матрица Глайстера, как один из важнейших инструментов кадрового менеджмента, позволяет определить места выявленных проблем.

Таким образом, в результате анализа были выявлены существенные проблемы в сфере кадровой политики Исполнительного комитета, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения. Все эти недостатки приводят к принятию неэффективных управленческих решений в области кадрового менеджмента, что значительно ослабляет конкурентные преимущества данного органа исполнительной власти.

Наиболее общий подход в выборе очередности решения проблем можно реализовать по матрице проблемного поля (рисунок 2.8).

Высокая
рами



2. Несовершенство процедуры аттестации служащих	1. Отсутствие условий для развития управленческих компетенций руководящего состава
4. Отсутствие возможности анализа мотивационных механизмов	3. Нерациональное использование диагностики профпригодности служащих

Рисунок 2.8 - Матрица выбора приоритетов в проблемном поле

1 – Акцент внимания

2 – Проблемы «второй» очереди

3 – Решение при избытке ресурсов

4 – Исключение из проектной проработки

Цели подразделений и отдельных сотрудников Исполнительного комитета рассматриваются как конечные и промежуточные результаты решения проблем соответствующего уровня при продвижении к видению и миссии.

При этом важно отметить, что цели всегда являются основной исходной точкой планирования деятельности, они лежат в основе построения организационных отношений. Для решения сформулированных ранее проблем построим дерево целей (Приложение 6).

Отметим, что об эффективной организации управления можно говорить только в том случае, когда выделены цель и объект управления. Поэтому эффективность организации управления в значительной степени зависит от четкости формулирования целей.

Приложение 6 иллюстрирует декомпозицию выбранной цели. Руководство Исполнительного комитета г. Казань должно обратить пристальное внимание на решение поставленных задач.

Можно сделать выводы том, что результаты проведенного анализа кадровой политики позволяют выделить несколько ключевых проблемных зон в

области управления персоналом, стоящие перед Исполнительным комитетом на сегодняшний день:

- 1) Несовершенство процедуры аттестации служащих в контексте формирования стабильного кадрового состава органов исполнительной власти.
- 2) отсутствие в работе технологий и инструментария компетентностного подхода не позволяет вывести на новый уровень эффективности основные процедуры в сфере кадрового менеджмента.
- 3) Отсутствие необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава.
- 4) Отсутствие современных технологий разработки и внедрения стандартизированных профилей-требований к кандидатам на трудоустройство;
- 5) Отсутствие современных подходов в сфере диагностики профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.

Применение и использование технологий компетентностного подхода позволит в дальнейшем решить обозначенные выше проблемы. Его применение позволяет вывести на новый уровень эффективности основные процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента и кадровой политики.

Таким образом, важно подчеркнуть, что перечисленные выше проблемы ставят перед руководителями Исполнительного комитета вопрос о совершенствовании подсистемы кадрового менеджмента в целом.

Далее в работе рассмотрим основные направления совершенствования кадровой работы в органах исполнительной власти с учетом инструментария компетентностного подхода.

3. Направления совершенствования кадрового менеджмента в Исполнительном комитете г. Казани

Направления совершенствования кадрового менеджмента в органах исполнительной власти

Совершенствование кадровой политики в сфере органов исполнительной власти предусматривает несколько приоритетных направлений развития:

- совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих;
- разработка необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава.
- формирование эффективного механизма подбора кадров;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- объективная оценка результатов деятельности муниципальных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена;

- использование инструментария компетентностного подхода позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Отметим, что с учетом инструментария компетентностного подхода компетентность муниципальных служащих определяется рядом факторов:

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

Использование компетентностного подхода в системе муниципального управления позволяет:

- 1) формировать расчеты потребностей в профессиональном развитии;
- 2) проектировать единые прозрачные технологии оценки служащих и их профессиональной деятельности;
- 3) снижать субъективизм в принятии управленческих решений и повысить доверие к ним;
- 4) задает систему координат, которая позволит определить и выявить наиболее компетентных и максимально эффективных служащих муниципальных служб.

С точки зрения компетентностного подхода, в аспекте профессиональной деятельности служащих знания могут быть разделены на несколько групп.

К первой группе относятся знания общеорганизационного характера, которыми в той или иной степени должны обладать практически все сотрудники организации.

Вторую группу знаний составляют общие профессиональные знания, необходимые работнику для выполнения его профильных задач из зоны его функций. Набор профессиональных знаний каждого отдельного сотрудника или профессиональной группы сотрудников отличает довольно высокий уровень

разнообразия состава в зависимости от их сфер деятельности и решаемых профессиональных задач.

Третья группа знаний состоит из узких (или узкопрофильных) профессиональных знаний, требуемых работнику для эффективной профессиональной деятельности. Как правило, данные знания называются «профессиональной экспертизой», поскольку именно они во многом позволяют сотруднику разбираться во всех, даже мельчайших нюансах, рабочих вопросах.

С точки зрения управления персоналом ценность компетентностного подхода крайне высока. Его применение позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента. Особенно широкие возможности компетентностный подход формирует в таких основных направлениях управления персоналом, как отбор на должность (в том числе и в процедурах оценки профессионально-квалификационных и личностных качеств работников), обучение и развитие персонала, процедура аттестации служащих.

Во многом на основе компетентностного подхода в организации может строиться план карьерного или профессионального развития сотрудников. Для этого производится процесс декомпозиции целей организации на уровень целей структурных подразделений или отдельных профессиональных групп работников, после чего формируется модель компетенций, в которой отражается перечень и уровень выраженности компетенций, необходимых для назначения на определенную позицию.

В компетентностном подходе знания, умения, навыки, личностные установки и ценности сотрудника рассматриваются как предпосылки его эффективной трудовой деятельности, факторы, способствующие достижению работником требуемого организации результата.

3.2. Разработка проекта по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Исполнительном комитете г. Казань

Проектная часть работы представляет собой взаимосвязанный комплекс проектных мероприятий, состав которых определяется темой работы и результатами проведенного анализа состояния кадровой политики.

Проектные мероприятия направлены на устранение недостатков, выявленных в аналитической части работы.

Таким образом, в рамках проектной части исследования, к внедрению предлагается Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода.

Цель проекта - Разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Исполнительном комитете г. Казань.

Нормативно-методическая база проектирования включает в себя перечень документации, которая регламентирует деятельность Исполнительного комитета г. Казань (Устав, положения о подразделениях, приказы, должностные инструкции).

Организация разработки проекта по совершенствованию кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода предполагает создание проектной группы, в которую войдут: приглашенные эксперты, руководящий состав и ведущие специалисты Исполнительного комитета г. Казань.

Целью работы проектной группы станет разработка профиля компетенций с учетом особенностей и специфики работы муниципальных служащих.

Сроки работы по проекту: до 2020 года.

В качестве результатов внедрения проекта рассматривались следующие критерии:

- проектировка единых прозрачных технологий оценки служащих и их профессиональной деятельности;
- снижение субъективизма в принятии управленческих решений;
- формирование мотивации удержания ключевых сотрудников;
- снижение социальной напряженности и повышение удовлетворенности работой среди служащих (снижение текучести).
- снижение текучести кадров в свою очередь позволит снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Предлагаемый проект включает в себя ряд мероприятий, связанных с совершенствованием системы кадрового менеджмента на основе компетентного подхода в Исполнительном комитете г. Казань (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 - План мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентного подхода в Исполнительном комитете г. Казань до 2020 г.

№	Содержание мероприятий	Ответственный	Ожидаемый результат (по желанию)
1	2	4	5
1	Разработка профиля компетенций	Специалисты Управления по кадровой политике Эксперты	Разработка методических рекомендаций
2	Совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих	Руководитель Управления по кадровой политике	Повышение профессионального развития сотрудников

3	Разработка эффективно действующей оценочной системы отбора служащих	Специалисты Управления	Концепция определяет цели профессионального развития сотрудников в будущем, средства их достижения и бюджет
4	Диагностика профессиональной пригодности сотрудников, включая деловые и личностные качества на основе компетентностного подхода	Специалисты Управления по кадровой политике Эксперты	Точное соответствие профессиональных качеств работника требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям
5	Развитие корпоративной культуры	Руководители отделов и подразделений	Повышение эффективности деятельности компании в целом

Следует отметить, что эффективное проведение всех этих мероприятий позволит в дальнейшем обеспечить высокий профессиональный уровень всех категорий служащих Исполнительного комитета г. Казань. В этом будет заключаться экономический эффект от проекта.

Для каждого этапа выделен соответствующий состав работ, показанный в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Структура основных этапов работ по Проекту

Название этапа	Состав работ
1 Подготовительный	1 Определение целевых значений и показателей по Проекту 2 Образование рабочей группы
2 Определение необходимости осуществления Проекта	1. Анализ сильных и слабых сторон проекта 2. Дерево целей Проекта 3. Дерево решений Проекта
3 Осуществление административных затрат	1. Анализ ресурсов 2. Оценка затрат по Проекту
4 Контроль по проекту	Разработка программы внутреннего контроля

Разработка Проекта предполагает создание комплекта проектной документации.

Нормативно-методическое обеспечение по Проекту создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам совершенствования кадрового менеджмента в Исполнительном комитете г. Казань.

По каждому проектному мероприятию специалистами и приглашенными экспертами даются логические и расчетные обоснования, комплект разработанной рабочей документации с описанием содержания и порядка ее использования.

В рамках первого направления на основе разработанной модели компетенций может быть предложена новая система критериев результативности муниципального служащего.

Важно подчеркнуть, что на сегодняшний день руководителям основных структурных подразделений Исполнительного комитета необходимо обратить пристальное внимание на разработку Единой модели компетенций, которая позволит проводить комплексную аттестацию действующих служащих. Также необходимо внедрение комплексной оценки эффективности деятельности сотрудников при проведении аттестации на основе технологии управления по целям.

Таким образом, четкая оценка профиля компетенций позволит оценить каждого сотрудника более объективно.

Напомним, что одна из приоритетных задач Исполнительного комитета связана с укреплением и совершенствованием кадрового потенциала. А этого невозможно добиться без учета повышения профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников муниципальной службы.

Привычный для муниципальных структур акцент на процесс (обновление знаний, овладение умениями) необходимо сместить на результаты деятельности служащих нового уровня (способен применить).

В связи с этим аттестационное оценивание сотрудников должно проводиться с учетом профиля компетенций.

Современная кадровая политика должна быть рассчитана на максимальное использование скрытых потенциальных возможностей сотрудников госструктур. В настоящее время помочь наиболее полно раскрыть свои умения и способности – основная задача кадровой политики в этой сфере деятельности.

Оценка компетенций будет проводиться с учетом разработанных методических рекомендаций по формированию профилей компетенций для должностей муниципальной службы.

Методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей Исполнительного комитета будут разработаны в целях обеспечения единых подходов при внедрении на муниципальной службе кадровых технологий на основе компетентностного подхода.

Основные понятия, используемые при формировании профиля компетенций, представлены ниже.

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

2) Модель компетенций - список выбранных из прототипа компетенций, общий для соответствующей группы должностей муниципальной службы. Для разных групп должностей муниципальной службы построены разные модели, тогда как внутри одной группы должностей муниципальной службы, модель распространяется на все относящиеся к ней должности.

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

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

Структура модели компетенций представляет собой набор следующих составляющих:

1. При формировании прототипа компетенций составляется перечень наиболее часто встречающихся в отечественной и зарубежной практике компетенций и проводится выборочный опрос муниципальных служащих по группам должностей муниципальной службы.

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

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

Пример компетенций муниципальных служащих, разработанный в рамках реализации проекта «Разработка модели профессиональных компетенций муниципальных служащих Исполнительного комитета г. Казань», представлен в приложении № 2.

Указанный пример компетенций включил в себя 24 основные компетенции с не пересекаемыми зонами знаний, навыков и умений и с индикатором проявления (описанием) компетенций.

4. На основе примера компетенций формируются модели компетенций в разрезе групп должностей муниципальной службы.

Структура модели компетенций представляет собой набор следующих составляющих:

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

Кластеры компетенций должностей муниципальной службы наглядно представлены в приложении № 1.

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

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

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

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

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

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

Уровни развития (выраженности) компетенций представлены в приложении № 3.

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

Модели компетенций в разрезе групп должностей муниципальной службы и уровней управления представлены в приложении №4.

Важно отметить, что модель компетенций муниципального служащего включает наименование компетенции, уровни выраженности и инструментарий оценки. В дальнейшем, при конструировании профиля компетенций, уровни выраженности могут быть скорректированы в зависимости от специфики деятельности служащего.

Конструирование профилей компетенций происходит на основе разработанных моделей компетенций.

Для конструирования проекта профиля компетенций применяется следующий алгоритм действий:

- 1) Выбор должности для создания профиля компетенций.
- 2) Выбор модели, соответствующей данной должности.
- 3) Выбор содержания компетенций «Знание законодательства по предметной области деятельности» и «Специальные знания и умения по предметной области деятельности», соответствующих данной должности.
- 4) Коррекция уровней выраженности полученного профиля компетенций в соответствии с данной должностью.

Пример сконструированного профиля компетенций для руководителя структурного подразделения Исполнительного комитета г. Казань представлен в приложении № 5.

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

Итоговый профиль компетенций формируется по результатам экспертного опроса с руководителями основных отделов и управлений Исполнительного комитета г. Казань и экспертами.

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

Текущий этап состоит из следующих действий:

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

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

Результатом данного этапа является скорректированный профиль компетенций.

Таким образом, четкая оценка профиля компетенций позволит оценить каждого сотрудника более объективно.

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

Результатом работы на данном этапе будет издание распорядительного акта об утверждении профилей компетенций и включение их в должностные инструкции муниципальных служащих Исполнительного комитета г. Казань.

Для совершенствования процедуры прохождения аттестации мы предлагаем организовать эффективную работу по двум основным направлениям:

1. разработка новой схемы аттестации сотрудников с учетом Единой модели компетенций.
2. совершенствование работы руководителей подразделений Исполнительного комитета.

В связи с этим новый порядок аттестации сотрудников Исполнительного комитета примет следующий вид:

1. Подготовительные мероприятия (сбор информации)
2. Аттестационное оценивание (с использованием методик, оценка компетенций)

Разработанная вновь Единая модель компетенций поможет сравнивать и оценивать соответствие профиля компетенций работника профилям компетенций должностей.

В рамках практической части работы нами предлагается модель компетенций государственных служащих. Модель представляет собой 20 компетенций, разделенных на 5 групп.

1 группа - Управленческие навыки:

- планирование и организация
- управление людьми
- развитие подчиненных
- лидерство

2 группа - Мотивация:

- инициативность
- ориентация на качество
- нацеленность на результат
- саморазвитие

3 группа - Навыки принятия решений:

- анализ проблем
- сбор информации
- коммерческое мышление
- системность мышления

4 группа - Индивидуальные черты:

- стрессоустойчивость
- адаптивность
- ответственность
- позитивное мышление

5 группа - Межличностные навыки:

- межличностное понимание
- работа в команде
- убедительная коммуникация
- построение взаимоотношений

Что касается второго направления, связанного с совершенствованием работы руководителей подразделений Исполнительного комитета то здесь необходимо обратить внимание на формирование и развитие управленческих компетенций.

Специфика профессиональной деятельности современного руководителя муниципальной службы требует непрерывного самосовершенствования.

В ходе анализа управленческой деятельности руководителей служб и подразделений Исполнительного комитета нами было выделено девять групп компетенций, необходимых для эффективной реализации управленческой деятельности. Данные управленческие компетенции (в той или иной степени) нуждаются в развитии:

Эмоциональная устойчивость (умение сохранять способность к эффективной деятельности в сложных и критических ситуациях, способность сохранять спокойствие и контроль над собой).

Гибкость и адаптивность (способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, способность видеть и определять проблему и пути решения; способность оценивать результаты).

Целеустремленность (настойчивость в достижении поставленных целей, ориентация на получение наилучших результатов труда; способность превращать полученные в процессе деятельности требования в индивидуальную цель, способность образовывать приоритеты и временную последовательность целей).

Организаторские способности (способность побуждать людей к активной деятельности; способность управлять людьми, умение организовать себя и коллектив для решения задач; умение оказывать содействие сотрудникам; умение брать на себя ответственность за принятие решения и действия).

Системность мышления (системный структурированный подход к решению проблем; способность систематизировать, стандартизировать задачи и подходы; умение мыслить целостно).

Креативность (аналитические способности, умение нестандартно мыслить и действовать с учетом изменяющихся условий внешней среды).

Планирование и целеполагание (умение сравнивать замысел с результатом, осуществлять контроль достижения поставленных целей; умение проводить ситуационный анализ, четко определять и формулировать цели).

Делегирование (умение давать поручения, управлять действиями других людей, учитывая способности и возможности сотрудников, а также их мотивацию; умение доверять сотрудникам; умение мотивировать, возлагать ответственность за выполнение работы; умение объяснять задачи и обеспечивать условия для их выполнения). Командная работа и сотрудничество предполагает эффективное делегирование полномочий, включение других людей в достижение поставленных целей и организацию работы группы таким образом, чтобы сочетание этих усилий приводило к эффекту синергии.

Межличностное общение (умение поддерживать климат сотрудничества, выполнять правила поведения и общения членов команды; умение корректировать нежелательное поведение членов команды; умение создавать каналы двухсторонней коммуникации; умение слышать других, принимать обратную связь).

Выбирая форму развития и формирования управленческих компетенций руководителей, мы опирались на два основных параметра. Первый – это цели обучения и особенности тех психологических феноменов, которые требуют формирования и развития в процессе обучения. Второй – особенности самой обучаемой аудитории.

Обучающуюся аудиторию представляют руководители подразделений и сотрудники отделов и управлений Исполнительного комитета г. Казань.

Самый простой способ решения проблемы, который используют в исполнительных органах власти – направление кандидата на дополнительное обучение. Предложения на рынке образовательных услуг варьируются от однодневных семинаров и курсов по переподготовке до повышения

квалификации в престижных ВУЗах. Однако в большинстве случаев предлагаемая система образования носит традиционный характер и основывается просто на передаче знаний и умений в виде информации.

По результатам анализа теоретических и практических исследований, а также, учитывая изложенные особенности предполагаемого обучения в рамках компетентностного подхода и особенности аудитории, можно утверждать, что из всех средств обучения наиболее эффективными будут активные формы обучения, а именно – социально-психологический тренинг.

Основная цель тренинга заключается в том, чтобы слушатели овладели деятельностными методами совместной работы в учебной проектной группе и смогли развить в полной мере основной набор управленческих компетенций.

Однако программа развития компетенций, направленная последовательно на весь перечень компетенций, была бы слишком громоздкой, не мобильной, и, следовательно, малоэффективной. Кроме того, отвлечь руководителя от управленческой деятельности на длительное время для проведения обучения не представляется возможным.

Другим важным аспектом является и тот факт, что далеко не многим руководителям подразделений (по результатам психологической оценки) необходимо развитие всех управленческих компетенций. Как правило, необходимо развитие двух-трех, возможно, четырех компетенций из девяти.

Таким образом, учитывая все вышесказанное, мы пришли к выводу о разработке тренинговой программы, которая бы действовала по принципу модуля и отвечала требованиям каждого конкретного руководителя в обучении и развитии. Такими блоками выступили отдельные тематические модули, направленные на развитие либо отдельных компетенций, либо нескольких логически взаимосвязанных компетенций сразу.

Модульный тренинг – тренинг, состоящий из отдельных блоков – модулей, направленных на развитие отдельных управленческих компетенций или на совокупность объединенных по общему принципу компетенций.

Основными принципами при объединении отдельных компетенций являются: близкие друг другу по смыслу, или сфере применения, или оказывающие различные взаимовлияния друг на друга компетенции. Например,

такие компетенции как целеустремленность, планирование и делегирование представлены в тренинге по управлению временем и усилиями (тайм-менеджмент).

Кроме того, отдельные компетенции могут проявлять себя по-разному в зависимости от вида деятельности, поэтому многие из них могут быть включены в различные тематические модули тренинга (Таблица 7). Например, компетенция “гибкость и адаптивность”, которая затрагивается в модулях “Стресс-менеджмент” (2), “Эффективное межличностное общение” (4) и “Формирование команды” (5).

В каждом из этих модулей гибкость и адаптивность рассматриваются с разных сторон:

- в модуле 2 – как адаптивность к стрессорам, где гибкость выступает средством стрессоустойчивости;
- в модуле 4 гибкость и адаптивность переносятся на сферу межличностных взаимоотношений и являются залогом коммуникативной эффективности руководителя;
- в модуле 5 мы уже рассматриваем данную компетенцию как необходимый фактор формирования команды. Таким образом, мы раскрываем компетенцию во всех возможных вариациях (уровнях) ее проявления и формирования.

Реализация компетентного подхода схематично представлена в сводной таблице (Таблица 3.3), в которой отражены управленческие компетенции (в строках таблицы) и модули тренинга, направленные на развитие соответствующих компетенций в столбцах таблицы – на пересечении со строкой отмечены знаком «+» (количество плюсов показывает силу влияния: «+++» – сильное влияние на развитие компетенции; «++» – умеренное влияние; «+» – незначительное влияние).

Таблица 3.3 - Направленность модулей тренинга на отдельные управленческие компетенции

№	Управленческие компетенции	Наименование модуля тренинга и его продолжительность
---	----------------------------	--

		1. Личност ное развитие (6 ч.)	2. Стресс- менеджм ент (3 ч.)	3. Управлен ие временем (6 ч.)	4. Эффекти вное межличн остное общение (4 ч.)	5. Командо образова ние (5 ч.)	6. Развитие управленчески х качеств и навыков (6 ч.)
1	Эмоциональная устойчивость	++	+++		++		+
2	Гибкость и адаптивность		+		++	++	
3	Целеустремленно сть	+++		++			+++
4	Организаторские способности	+		++		+++	++
5	Системность мышления	++		+	+++		
6	Креативность	+++		++			
7	Планирование и целеполагание		++	+++		+	++
8	Делегирование			+++		+	++
9	Межличностное общение	+			+++	++	+

Опираясь на данные таблицы (прежде всего из того набора компетенций, которые вошли в определенный модуль), можно сделать выводы об основном содержании каждого модуля тренинга.

Как правило, последовательность тренингов для руководителей сохраняется независимо от того, сколько компетенций нуждается в развитии. Другими словами, если руководителю рекомендован тренинг личностного роста, он всегда будет проходить первым и далее согласно индивидуальному плану развития, также соблюдая последовательность по возрастанию (например, модули 1, 3 и 6). Это связано с тем, что необходимый уровень развития данных компетенций является условием эффективного восприятия, понимания и обучения в последующих модулях.

Основная цель модульного тренинга – ликвидация разрывов компетенций. Разрыв компетенций – понятие, обозначающее отклонение отдельных компетенций профиля руководителя от требуемого уровня их развития.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Управленческие компетенции формируют, развивают, а также связывают компетенции персонала, социальные и корпоративные компетенции, создавая и поддерживая конкурентные преимущества муниципальных служб.

В практической реализации программы развития профессиональной компетентности руководителей подразделений Исполнительного комитета г. Казань могут использоваться также дискуссии, «круглые столы», мини-тренинги, ролевые игры, мини-конференции, позиционные обсуждения и т.д. Кроме того, на наш взгляд, интерактивные методики могут выступать как стимулирующие факторы для повышения творческой и образовательной инициативы слушателей, оказывая сильное воздействие и на внутренние сферы личности.

К числу наиболее актуальных вопросов расширения практики управления человеческими ресурсами в отношении формирования и развития управленческих компетенций мы отнесем также развитие организационной культуры или образа мыслей, которые делают возможным поддержание уникальных компетенций, и развитие и поддержание социально сложных отношений (командный стиль работы, обмен знаниями, доверие).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в результате реализации предложенного проекта, будут созданы необходимые условия для совершенствования кадровой политики и кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.

Предложенный Проект будет способствовать увеличению конкурентных преимуществ Исполнительного комитета г. Казань посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного коллектива сотрудников.

В результате эффективно проделанной работы по проекту кадровая политика Исполнительного комитета г. Казань позволит осуществлять на более высоком профессиональном уровне следующие процедуры:

- совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих;
- формирование эффективного механизма подбора кадров;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- проводить объективную оценку результатов деятельности муниципальных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена;
- активное использование инструментария компетентностного подхода позволит вывести на новый уровень эффективности все ключевые процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Практическая значимость предложенного Проекта определяется тем фактом, что результаты, полученные в результате внедрения проекта, позволят оптимизировать и улучшить работу в Исполнительном комитете г. Казань в сфере кадрового менеджмента.

Выводы и предложения

В заключение работы важно отметить, что в современных условиях в системе государственной и муниципальной службы грамотное использование

технологий кадрового менеджмента позволяет добиться эффективности использования всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

Поскольку трансформация социально-экономической структуры регионов в определенном заданном направлении требует от региональных органов государственной власти четкого видения перспективы развития, в этой связи особое значение приобретают вопросы, касающиеся совершенствования технологий кадрового менеджмента.

Цель работы заключалась в анализе основных направлений кадрового менеджмента и выявлении проблем кадровой политики в системе муниципального управления.

Теоретической основой исследования явились положения общей теории управления Т.Ю. Базарова, В.В. Лукашевича; теории управления персоналом А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина; идеи и положения в области исследования систем управления Жукова Б.М., Ткачевой Е.Н., Баранова В.В. и др. исследователей. В том числе, вопросам кадровой политики и кадрового менеджмента в сфере государственной и муниципальной службы посвящены работы Кибанова А.Я., Турчинова А.И.

Эмпирической базой исследования выступили результаты исследования, проведенного автором работы самостоятельно.

В рамках практической части работы было проведено эмпирическое исследование с целью оценки качества проведения кадровой политики в Исполнительном комитете г. Казань.

Исследование проводилось в сентябре 2017 г. Объектом данного исследования выступили специалисты и служащие трех управлений Исполнительного комитета (58 человек).

На основании выполненных автором исследований:

- разработан Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода;
- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентностного подхода;

- обосновано, что целью работы проектной группы станет разработка профиля компетенций с учетом особенностей и специфики работы муниципальных служащих.

- доказано, что в системе кадрового менеджмента привычный для муниципальных структур акцент на процесс (обновление знаний, овладение умениями) необходимо сместить на результаты деятельности служащих нового уровня (способен применить). В связи с этим аттестационное оценивание сотрудников должно проводиться с учетом профиля компетенций.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

- доказана необходимость проведения оценки компетенций служащих с учетом разработанных методических рекомендаций.

Значение полученных магистрантом результатов исследования для практики подтверждается тем, что:

- разработан реальный Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентного подхода;

- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентного подхода.

- представлены методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей сотрудников муниципальной службы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в результате реализации предложенного проекта, будут созданы необходимые условия для совершенствования кадровой политики и кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.

Предложенный Проект будет способствовать увеличению конкурентных преимуществ Исполнительного комитета г. Казань посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного коллектива сотрудников.

В результате эффективно проделанной работы по проекту кадровая политика Исполнительного комитета г. Казань позволит осуществлять на более высоком профессиональном уровне следующие процедуры:

- совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих;

- формирование эффективного механизма подбора кадров;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- проводить объективную оценку результатов деятельности муниципальных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена;
- активное использование инструментария компетентностного подхода позволит вывести на новый уровень эффективности все ключевые процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Список использованной литературы

1. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 02 июля 2013 г.) В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Статья 48 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»/.
3. Стратегия развития г. Казани до 2030 г. Решение Казанской городской Думы от 14.12.2016 №2-12.
4. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
6. Алиуллов Р.Р. Механизм социального управления (методологический аспект) // Социально-гуманитарные знания. 2011. - № 6. С. 126-128.

7. Аналитический отчет по теме: «Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта» // Госслужба [Официальный сайт]. URL: <http://gossluzhba.gov.ru/News/Details/30590668-6edc-4b93-885d-65d4ed4bbff9> (10.09.2017).
8. Антошина Н.М. Актуальные вопросы повышения эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Административное и муниципальное право. 2014. - № 10. С. 32–39.
9. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
10. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: моногр. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 272 с.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
12. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237.
13. Быковыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 2015. – 368 с.
14. Вербицкий А.А. Компетентностный подход в образовании: проблемы и условия реализации / А.А. Вербицкий // Байкальский психологический и педагогический журнал. – 2013. – №1. – С. 25-35.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 2014. – 255 с.
16. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник./ Наумов А.И. – М.: Экономист, 2014. – 669 с.
17. Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе // Вопросы управления. 2014. № 3. URL: www.vestnik.uapa.ru/ruru/issue/ (25.10.2017).

18. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий./ Страхова О.А., Файбушевич С.И. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 416 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во Банка и биржи; ЮНИТИ, 2013. – 496 с.
21. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом./ Обухов Д.В., Самыгин С.И. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 352 с.
22. Государственная гражданская служба // Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы. 16.10.2015. URL: <http://hr.mos.ru/gossluzhba/> (29.09.2017).
23. Граждан В.Д. Гражданская служба как сервисный институт // Гос. служба. - 2011. - № 3. - С. 48-54.
24. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. - М.: Юркнига, 2005. - 480 с.
25. Гуськова И.М. О практике проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Новосибирской области // Вестник координационного совета по вопросам кадровой политики при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе./ Рыжкова С.В., Санников С.В. 2015. № 4–5. URL: http://sapanet.ru/GiMS_SFO/Vestnik_4_5.pdf (25.10.2017).
26. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
27. Демидов Ф.Д. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих./ Петренко Е.Л., Сулемов В.А., Торукало В.П. М.: Изд-во РАГС, 2012. – 129с.
28. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2015. – 423 с.

29. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Приор, 2013. – 512 с.
30. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2015. - 720с.
31. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
32. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
33. Игнатов В.Г. Государственный служащий современной России./ Майборода С.Ю., Понделков А.В., Старостин А.М. - М.: Изд-во РАГС, 2011. - 318 с.
34. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
35. Исполнительный комитет г. Казани – Режим доступа: <http://www.kzn.ru>
36. Касаева Т.В. Правовая культура государственных служащих как фактор повышения ответственности перед обществом // Государственная власть и местное самоуправление. – 2014. - №4 . –С. 37-38.
37. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации. – М.: Инфра-М. - 2014 - 234 с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2012. - 638 с.
39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
40. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
41. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

42. Корнийчук Г.А. Государственные служащие: особенности регулирования труда. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 134 с.
43. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
44. Куракин А.В. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы. Журнал «Право и политика»/ Савостин А.А., 2014. - №8. – С.45.
45. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учеб. пособие для средних профессиональных учебных заведений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 255 с.
46. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
47. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»/ Курбатова М.Б., 2015. – 416 с.
48. Мальцев В.А. Государственный служащий современного типа. - М: Изд-во ВВАГС, 2013. - 184 с.
49. Мальцев В.А. Социологический подход к анализу профессионализма государственных служащих./ Марченков Т.Г., Калачева Т.Г. - М.: Изд-во РАГС, 2011. - 44 с.
50. Матирко В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате. - М.: Дело, 2015. - 287 с.
51. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
52. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
53. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

- 54.Официальный портал органов местного самоуправления г. Казани –
Режим доступа: <http://www.kzn.ru>
- 55.Панова Е.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами
государственной службы/ Баринов Д.А. // Государственное управление.
Электронный вестник. – 2014 - №45. – С.36-51
- 56.Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П.
Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
- 57.Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.:
КноРус, 2013. - 512 с.
- 58.Спенсер Л. Компетенции на работе. М.: Нипро, 2015. - 384 с.
- 59.Стрижакова Е.Н. Человеческий капитал и проблемы формирования его
структуры, измерения и методов оценки / Стрижакова
Е.Н. // Государственный советник. –2016. - № 2. –С. 28-41.
- 60.Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России:
теория, история, новые реалии. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 342 с.
- 61.Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус,
2013. - 624 с.
- 62.Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.:
КноРус, 2013. - 624 с.
- 63.Турчинов А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы /
/Государственная служба . – 2013. - №4. – С.20.
- 64.Турчинов А.И. Оценка и профессиональное развитие государственных
служащих. – М.:РАГС, 2011. – 211 с.
- 65.Турчинов А.И. Субъект управления государственной службой России:
проблемы формирования // Гос. служба. - 2014. - № 1. - С. 31-42.
- 66.Турчинов А.И., Современные проблемы кадровой политики и управления
персоналом в России. Социологический анализ./ Магомедов К.О. - М.: Изд-
во РАГС, 2013. - 134 с.
- 67.Уиддет С. Руководство по компетенциям. М.: Нипро, 2013. - 228 с.
- 68.Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю.
Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

- 69.Фетисов, Г. Г. Региональная экономика и управление : учебник для студ.вузов / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. М.: ИНФРА - М, 2013. - 416с.
- 70.Чернышов П.А. Стратегическое развитие человеческих ресурсов организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIV-LVLIV-LV междунар. науч.-практ. конф. № 10-11(53). Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2015.
- 71.Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. - 384 с.
- 72.Armstrong, Michael. "Human capital management". A Handbook of Human Resource Management Practice. Gale virtual reference library. Kogan Page Publishers. p. 29. ISBN 9780749446314. Retrieved 2016-07-19. "Human capital management (HCM) has been described as 'a paradigm shift' from the traditional approach to human resource management."
- 73."Journals Ranked by Impact: Public Administration". 2016 Journal Citation Reports. Web of Science (Science ed.). Clarivate Analytics. 2017.
- 74.Chris Heinen, "Top 5 Benefits of Mobile HR Solutions". hrchitect.com. 27 July 2016. Retrieved 27 January 2017.
- 75.Chugh, R 2014, 'Role of Human Resource Information Systems in an Educational Organisation', Journal of Advanced Management Science, vol. 2, no.2, pp.149-153. doi: 10.12720/joams.2.2.149-153 <http://www.joams.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=37&id=132>
- 76.Mark O'Sullivan, 2014, What Works at Work, The Starbank Press, Bath, page3.

Приложения

Рекомендуемые кластеры компетенций должностей муниципальной службы



Пример компетенций муниципальных служащих
Исполнительного комитета г. Казань

№	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
Управленческие компетенции			
1	Стратегическое планирование(У1)	Проявляется в умении выполнять следующие виды управленческой деятельности: -постановка целей по критериям SMART (S (specific) - конкретная и понятная; M (measurable) - измеримая (содержит метрику: количественный показатель); A (attainable) - достижимая; R (relevant) - реалистичная; T(time-bounded) - определенная по времени (относительно даты окончания реализации проекта)); -оценка и анализ внешней среды (угрозы и возможности); -управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации ; -адаптация к внешней среде; -внутренняя координация; -изучение стратегических альтернатив; -организационное стратегическое предвидение сторон организации; -распределение ресурсов;	Кейс

2.	Принятие решений (У2)	<p>Принятие решения - это процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата. Проявляется в следующих умениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - умение правильно распознавать и формулировать возникающие проблемы; - умение находить необходимую информацию для принятия решения; - умение определять альтернативы решения проблем и выбирать одну из альтернатив как оптимальную в существующих социальных, экономических и организационных условиях; - умение принимать взвешенные решения при недостатке информации и ограничениях во времени; 	Кейс
3.	Тайм-менеджмент (У3)	<p>Управление временем - это действие или процесс сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.</p> <p>Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей.</p> <p>Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.</p>	Кейс
4.	Организация деятельности (У4)	<p>Организация деятельности - деление на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. Умение организовывать деятельность подчиненных. Данное умение тесно связано с планированием. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать и создает условия для достижения этих целей</p>	Кейс

5.	Ориентация на результат (У5)	Ориентация на результат - это способность работника совместить цели руководителя, миссию компании и самомотивацию в единую систему четко организованной работы, которую можно количественно и качественно измерить	Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)	Контроль это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля: установление стандартов, сравнение, коррекция отклонений	Кейс

Административные компетенции

7.	Государственность мировоззрения (А1)	Государственность мировоззрения представляет собой его идеологическую составляющую. Мировоззрение представляет собой систему взглядов на мир в целом и место человека в нем, идеология в обобщенной форме выражает систему взглядов, представлений и идей об основах социально-политического устройства общества, интересах, мировоззренческих и политических идеалах, ценностях и обусловленных ими ориентирах социально-политического поведения и действия различных субъектов политики (например, партий, сообществ, общественных движений, политиков и общественных деятелей), обеспечивающих сохранение или преобразование существующего общественного устройства	Кейс, тест
----	--------------------------------------	--	------------

8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)	Соблюдение регламентированных и принятых в обществе норм, а также соблюдение корпоративных норм и служебной этики	Кейс
----	---	---	------

9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)	Умеет логично и аргументировано изъясняться на русском языке, грамотное составление и корректировка текстов	Кейс
----	---	---	------

Профессиональные базовые компетенции

10.	Системное мышление (ПБ1)	Системное мышление - взгляд на ситуацию, когда при решении учитываются все актуальные влияющие на нее факторы: прошлое и будущее, окружение, задачи близкие и дальние. Системное мышление противопоставляется линейному, где рассматривается только одна причинная линия. Системное мышление может быть как целеориентированным, так и причинно-следственным	Кейс, тест
11.	Гибкость мышления (ПБ2)	Способность быстро и легко находить новые стратегии решения, устанавливать ассоциативные связи и переходить в мышлении и поведении от явлений одного класса к другим, часто далеким по содержанию. Существует и противоположное свойство - инертность или ригидность мышления. Гибкость мышления тесно связана с богатством и разнообразием прошлого опыта человека (объем знаний, умений, навыков и т.п.), однако полностью им не определяется	Кейс
12.	Ответственность (ПБ3)	Личностная характеристика человека, описывающая его способность обстоятельно анализировать ситуацию, заранее прогнозировать последствия (весь комплекс следствий) своих действий или бездействий в данной ситуации и делать выбор формы своих поступков с готовностью принять последствия выбора, как неизбежные свершившиеся факты. Ответственность - это определенность, надежность, честность в отношении себя и других	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
13.	Стремление к развитию (ПБ4)	Проявляющееся в конкретных действиях стремление к профессиональному, духовному, интеллектуальному и физическому развитию, в том числе посредством самообразования	Кейс
14.	Эффективная коммуникация (ПБ5)	Умение достигать своей цели в процессе общения с другими людьми. Умение проводить собрания, совещания. Умение убеждать. Умение управлять поведением людей в конфликтных ситуациях. Владение навыками публичного выступления	Кейс
15.	Лидерство (ПБ6)	В контексте отношений власти лидерство подразумевает продолжительное осуществление власти, как правило, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера. Умение одного человека увлечь делом или идеей многих. Готовность нести ответственность не только за себя, но за целую группу людей. Активное устремление к успеху. Умение так организовать взаимодействие с людьми, чтобы каждый из них искренне захотел достичь поставленной лидером цели.	Кейс
16.	Творчество и инновационность (ПБ7)	Способности, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных схем мышления	Кейс
Профессиональные специфические компетенции			
17	Нормативность (ПС1)	Следование нормам законодательства и установленным регламентам: использование своих прав, исполнение обязанностей, соблюдение запретов, а также умение отстаивать свои права в случае их нарушения	Кейс, тест
18	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)	Понимание общественного устройства, структуры государственной власти и ее отношений с другими институтами (семья, религия, организация и пр.)	Тест

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
19.	Владение делопроизводством (ПС3)	Умение правильно оформлять документы, определять процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения	Кейс, тест
20.	Навыки проектного управления (ПС4)	Умение разрабатывать и оформлять проекты, анализировать рентабельность и актуальность проектов	Кейс, тест
21.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС 5)	Понимание источников и механизмов финансирования деятельности государственных и муниципальных органов управления	Тест
22.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)	Владение информационно-коммуникационными технологиями для организации коммуникаций, поиска, обработки, хранения и передачи информации	Кейс, тест
23.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)	Знание законодательных актов, регламентирующих направление деятельности работника	Тест
24.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)	Специальные знания по предметной области деятельности работника	Тест, кейс

Приложение 3

Уровни развития (выраженности) компетенций

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

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

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

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

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

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

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

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

№	Наименование компетенции	Уровни развития (выраженности)
		Д (0). Не выражена
21.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС 5)	<p>А (4). Экспертное понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления</p> <p>Б (3). Глубокое понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального уровня</p> <p>В (2). Удовлетворительное понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления</p> <p>Г (1). Недостаточное понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
22.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)	<p>А (4). Специальный уровень квалификационных требований в области ИКТ: информатизация; создание, развитие и администрирование информационных систем, автоматизация отдельных функций</p> <p>Б (3). Расширенный уровень квалификационных требований в области ИКТ в сфере использования технических и программных средств, необходимых для решения управленческих задач</p> <p>В (2). Базовый уровень квалификационных требований в области РОСТ: знания и навыки в сфере использования технических и программных средств</p> <p>Г (1). Недостаточное владение информационно-коммуникационными технологиями для обработки, хранения и передачи информации</p> <p>Д (0). Не выражена</p>
23.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)	<p>А (4). Экспертное знание законодательства по направлению деятельности</p> <p>Б (3). Глубокие знания законодательства по направлению деятельности</p> <p>В (2). Удовлетворительное знание основных законодательных актов по направлению деятельности</p> <p>Г (1). Недостаточное знание основных законодательных актов по направлению деятельности</p> <p>Д (0). Не выражена</p>

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

Рекомендуемая модель компетенций муниципальных служащих на примере
Исполнительного комитета г.Казань

Модель компетенций

Главной группы должностей муниципальной службы

Уровень управления: Исполнительный комитет г. Казань

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

Модель компетенций

Ведущей группы должностей муниципальной службы

Уровень управления: Исполнительный комитет г. Казань

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
Административные						
3.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые компетенции						
6.	Системное мышление (ПБ 1)					Кейс, тест
7.	Гибкость мышления (ПБ 2)					Кейс
8.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
9.	Стремление к развитию (ПБ4)					Кейс
10.	Эффективная коммуникация (ПБ 5)					Кейс
11.	Творчество и инновационность (ПБ 7)					Кейс
Профессиональные специфические компетенции						
12.	Нормативность (ПС 1)					Кейс, тест
13.	Понимание структуры и общественных институтов (ПС 2)					Тест
14.	Владение делопроизводством (ПС 3)					Кейс
15.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Кейс, тест
16.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС 7):					Тест
17.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС 8)					Тест, кейс

Профиль компетенций

Группа должности: главная

Наименование структурного подразделения: администрация Исполнительного комитета г. Казань

Наименование должности: заместитель главы администрации Исполнительного комитета г. Казань

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г (1)	В (2)	Б (3)	А (4)	
Управленческие						
1.	Стратегическое планирование (У1)					Кейс
2.	Принятие решений (У2)					
3.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
4.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
5.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
7.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые компетенции						
10.	Системное мышление (ПБ 1)					Кейс, тест
11.	Гибкость мышления (ПБ 2)					Кейс
12.	Ответственность (ПБ 3)					Кейс
13.	Стремление к развитию (ПБ 4)					Кейс
14.	Эффективная коммуникация (ПБ 5)					Кейс
15.	Лидерство (ПБ 6)					Кейс
16.	Творчество и инновационность (ПБ 7)					Кейс
Профессиональные специфические компетенции						
17.	Нормативность (ПС 1)					Кейс, тест
18.	Понимание структуры и общественных институтов (ПС 2)					Тест
19.	Навыки проектного управления (ПС 4)					Кейс, тест
20.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и					Тест

	муниципального управления (ПС 5)					
21.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС 6)					Кейс, тест
22.	-знание законодательства по предметной области деятельности (ПС 7): -законодательство об общих принципах организации органов местного самоуправления; -законодательство о противодействии коррупции; -законодательство о защите персональных данных; - основы трудового права; - основные положения нормативно-правовой базы в области кадровой политики;					Тест
23.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС 8): -знание Стратегии социально-экономического развития региона; - навыки подготовки специальной аналитической, методической информации по вопросам деятельности; - навык оформления кадровой документации; - знание порядка работы комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов; - навык рассмотрения обращений граждан и жалоб граждан; -умение готовить проекты нормативно - правовых актов; -навыки разработки и реализации программ, концепций, проектов; -навык взаимодействия с органами - исполнительной власти, органами местного самоуправления, учреждениями, СМИ, общественными организациями; -навыки подготовки деловых писем, текстов, статей, выступлений, докладов.					Тест, кейс

Дерево целей проекта



Анализ сильных и слабых сторон проекта

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Реализация данного проекта позволит обеспечить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. формирование мотивации удержания ключевых сотрудников; 2. снижение социальной напряженности и повышение удовлетворенности работой среди служащих (снижение текучести); 3. снижение текучести кадров в свою очередь позволит снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников. 4. активное использование инструментария компетентностного подхода позволит вывести на новый уровень эффективности все ключевые процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента. 	<p>Внедрение и реализация компетентностного подхода в системе кадрового менеджмента, осложняется:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. отсутствием в работе технологий и инструментария компетентностного подхода; 2. отсутствием необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций; 3. отсутствием современных технологий разработки и внедрения стандартизированных профилей-требований к кандидатам на трудоустройство; 4. отсутствием современных подходов в сфере диагностики профессиональной пригодности.