

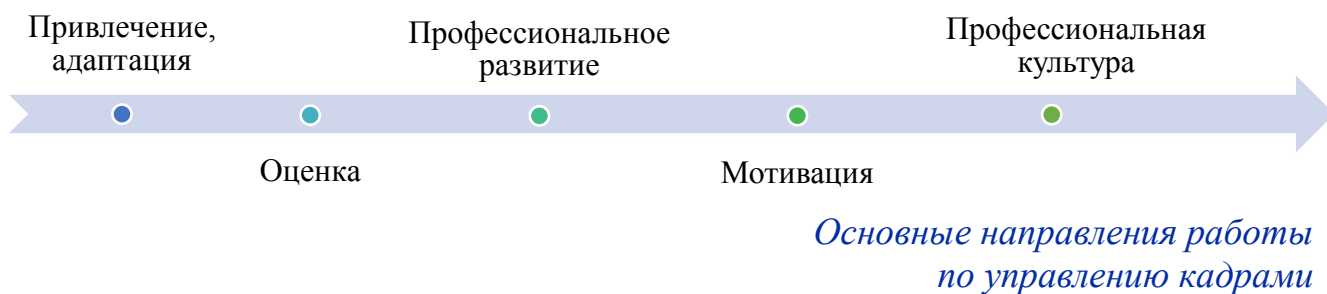
**ПРОЕКТ МЕТОДИКИ
ОРГАНИЗАЦИИ КОМПЛЕКСНОЙ РАБОТЫ
ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРАМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Москва
2017

Содержание

Введение	3
Общие положения.....	4
Раздел I. Организация работы по управлению кадрами	8
1.1 Планирование работы по управлению кадрами.....	8
1.2 Оптимальное распределение полномочий при организации работы по управлению кадрами.....	11
1.3 Состав кадровых документов и процессов для организации работы по управлению кадрами.....	13
Раздел II. Направления (ключевые процессы) работы по управлению кадрами	37
2.1 Комплектование кадров	37
2.1.1 Привлечение кадров.....	37
Кадровое планирование.....	37
Разработка требований к кандидатам на замещение вакантных должностей.....	42
Поиск и привлечение кандидатов на замещение должностей гражданской службы (внешние и внутренние источники).....	51
Отбор (оценка) кандидатов на замещение должностей гражданской службы.....	54
2.1.2 Адаптация кадров.....	56
Испытание при назначении на должность.....	56
Профессиональная адаптация, в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые.....	60
2.2 Оценка кадров	67
2.2.1 Методы оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов на замещение вакантных должностей.....	67
2.2.2 Методики определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы.....	71
Оценка квалификации, профессиональных и личностных качеств гражданского служащего.....	71
Оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.....	74
Оценка на основе показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.....	74
Оценка степени участия гражданского служащего в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением (государственным органом) задач.....	75
2.3 Профессиональное развитие кадров	78
2.3.1 Определение потребности в профессиональном развитии кадров.....	81
2.3.2 Планирование мероприятий по профессиональному развитию.....	83
2.3.3 Реализация мероприятий по профессиональному развитию.....	87

2.3.4 Подведение итогов реализации мероприятий по профессиональному развитию.....	89
2.4 Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров.....	91
2.4.1 Методология организации системы материального стимулирования и нематериальной мотивации кадров.....	91
2.4.2 Система материального стимулирования кадров.....	94
Требования к правовой регламентации системы материального стимулирования гражданских служащих.....	95
2.4.3 Система нематериальной мотивации.....	103
Формирование мотивационных профилей кадров.....	105
Развитие и построение профессиональной карьеры.....	106
Формирование типовых траекторий карьерного роста гражданских служащих.....	109
Оценка карьерного потенциала кадров.....	109
Планирование карьерного роста.....	110
Разработка индивидуальных планов карьерного роста гражданских служащих.....	112
2.5 Формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции.....	115
2.5.1 Формирование и внедрение механизмов профессиональной культуры.....	115
2.5.2 Внедрение механизмов противодействия коррупции.....	123
Приложения.....	127



Введение

Качественное государственное управление невозможно без эффективной кадровой политики, нацеленной на привлечение, сохранение и развитие профессиональных кадров.

Профессионализм государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее - гражданские служащие) как главная движущая сила для реализации задач и достижения целей государственного органа способен приносить максимальный результат при условии внедрения методов управления кадрами, в максимальной степени ориентированных на потребности государственного органа.

Проект методики организации комплексной работы по управлению кадрами на государственной гражданской службе Российской Федерации (далее соответственно - проект методики, гражданская служба) разработан с целью оказания государственным органам методического содействия в построении полного цикла взаимосвязанных между собой процессов и технологий управления кадрами.

Проект методики содержит описание базового набора процессов и технологий для обеспечения эффективной кадровой политики в государственных органах и предназначен для использования руководителями государственных органов, в чьей компетенции находятся управление кадрами, руководителями и специалистами кадровых служб государственных органов в качестве ориентира при организации комплексной работы по управлению кадрами в государственных органах, осуществляемой с учетом текущего уровня развития в государственных органах технологий управления, специфики их деятельности и имеющихся ресурсов.

Комплексная работа по управлению кадрами включает в себя совокупность реализуемых в государственном органе процессов и технологий управления кадрами, сформулированных в нормативно-правовых и организационно-распорядительных актах, методических материалах и иных документах по вопросам организации кадровой работы, в том числе реализуемых посредством применения информационно-коммуникационных технологий.

Организация комплексной работы по управлению кадрами осуществляется в соответствии с законодательством о гражданской службе с учетом положений Указа Президента Российской Федерации

от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» и плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018 гг., утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1919-р (далее – дорожная карта), методических рекомендаций (инструментариев), разработанных Минтрудом России, иных научно-методических разработок, лучших кадровых практик на гражданской службе и практического опыта управления кадровым составом в конкретной сфере деятельности государственного органа.

Эффективная организация комплексной работы по управлению кадрами предполагает переориентацию кадровой работы на создание правовых и организационных условий, обеспечивающих взаимосвязь кадровых процессов с целями, задачами и основными показателями деятельности государственного органа, а также организацию работы по управлению кадровым составом с учетом условий внешней и внутренней среды.

При организации кадровой работы следует учитывать, что базовыми принципами управления кадрами являются:

- **Профессионализм кадров.** Компетентные специалисты и руководители, мотивированные к добросовестной службе в интересах общества, станут движущей силой для достижения самых амбициозных целей, стоящих перед государственным органом;
- **Непрерывное развитие.** Содействие раскрытию интеллектуального потенциала и непрерывному развитию гражданских служащих поможет избежать стагнации и отставания;
- **Вовлеченность руководящего состава.** Активное участие руководителей государственных органов в формировании стратегических кадровых документов создаст предпосылки успешной их реализации.

Проект методики может использоваться в качестве основы при организации комплексной работы по управлению кадрами в иных государственных органах, а также применяться по решению руководителя государственного органа на государственной службе иных видов в части, не противоречащей законодательству Российской Федерации.

Общие положения

Проект методики направлен на обеспечение внедрения эффективных механизмов кадровой политики в деятельность государственных органов посредством реализации унифицированных процессов и технологий управления кадрами гражданской службы.

Проект методики предусматривает следующие направления (ключевые процессы) работы по управлению кадрами:

- организация работы по управлению кадрами;
- комплектование кадров;
- оценка кадров;
- профессиональное развитие кадров;
- материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров;
- формирование основ профессиональной культуры и противодействие коррупции.

Схема направлений (ключевых процессов) управления кадрами



Реализация каждого направления (ключевого процесса) управления кадрами обеспечивается посредством выполнения входящих в него прикладных процессов с применением кадровых технологий.

Основные элементы системы управления кадрами гражданской службы, включающие направления (ключевые процессы) организации работы по управлению кадрами, процессы и подпроцессы работы с кадрами,

а также кадровые технологии, приведены на схеме «Основные элементы системы управления кадрами».

Администрирование процессов и организация кадрового документооборота по указанным направлениям (ключевым процессам) осуществляются в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ), трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами на бумажных носителях, а также в электронном виде с использованием федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее - единая информационная система) и информационных систем государственных органов, если функциональные возможности данных систем позволяют осуществлять соответствующие функции в части администрирования процессов управления кадрами гражданской службы и кадрового документооборота.

Реализация проекта методики осуществляется с использованием нормативных правовых актов и иных документов, указанных в приложении 10 к проекту методики.

Основные элементы системы управления кадрами



Раздел I. Организация работы по управлению кадрами

1.1 Планирование работы по управлению кадрами

Одним из важнейших условий успешности организации работы по управлению кадрами является вовлеченность руководящего состава государственного органа и его структурных подразделений.

В этой связи ключевая роль в организации работы по управлению кадрами возлагается на руководителя государственного органа, его заместителя по управлению кадрами, а ответственность за достижение целей и задач работы по управлению кадрами на весь руководящий состав государственного органа.

Руководитель государственного органа принимает решение о разработке Стратегии управления кадрами государственного органа, определяющей основные приоритеты совершенствования кадровой работы и развития кадрового состава на долгосрочную перспективу (далее - Стратегия управления кадрами), и по ключевым вопросам при ее разработке и реализации.

Заместитель руководителя государственного органа, ответственный за управление кадрами, является ответственным за разработку Стратегии управления кадрами, при этом:

- иницирует и обосновывает необходимость разработки Стратегии управления кадрами в государственном органе;
- организует запуск разработки Стратегии управления кадрами;
- формирует рабочую группу по разработке Стратегии управления кадрами;
- принимает непосредственное участие в оценке готовности государственного органа к изменениям, а также участвует в обсуждении ключевых вопросов, связанных с реализацией его функций, развитием организационно-штатной структуры, выявлением проблем и разработкой предложений по их решению, совершенствованием механизмов работы с кадрами;
- осуществляет мониторинг разработки Стратегии управления кадрами и процесса ее реализации, а также управление по отклонениям.

Руководитель кадровой службы государственного органа, ответственный за управление кадрами, как правило, является заместителем руководителя рабочей группы по разработке Стратегии управления кадрами и ключевым исполнителем процесса организации ее разработки и реализации, а также обеспечению выполнения всего комплекса мер, способствующих развитию и внедрению в деятельность более совершенных принципов управления кадровым составом.

Планирование работы по управлению кадрами предусматривает обеспечение эффективного применения кадровых ресурсов во взаимосвязи с финансовыми, социально-экономическими и технологическими

возможностями государственного органа, мобилизуя их посредством применения технологий работы с кадрами для достижения целей, задач и реализации функций, что должно быть отражено в Стратегии управления кадрами.

Стратегия управления кадрами представляет собой комплекс мероприятий государственного органа по работе с кадрами, начиная от стадии привлечения и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы до увольнения с гражданской службы. Стратегия управления кадрами формируется в зависимости от миссии государственного органа, его приоритетных целей и задач, специфики реализуемых функций и полномочий и направлена на достижение планируемых результатов государственного органа в конкретный временной период (от 3 до 6 лет).

В ходе разработки Стратегии управления кадрами необходимо выполнить следующие мероприятия, которые в ряде случаев могут быть реализованы параллельно:

1. **Оценить текущее состояние кадров и уровень работы с кадрами**, проанализировать готовность государственного органа к преобразованиям в сфере управления кадрами;
2. **Уточнить стратегические цели** государственного органа, на реализацию которых будет направлена Стратегия управления кадрами, и с учетом этого **определить ключевые задачи в работе с кадрами**, наиболее подходящие кадровые технологии;
3. Уточнить/скорректировать административные **полномочия заместителя руководителя государственного органа** по управлению кадрами, необходимые для разработки и реализации Стратегии управления кадрами;
4. **Определить полномочия специалистов** по управлению кадрами с учетом необходимости распределения полномочий, предусматривающего выделение кадровой работы (административные функции) и работы по управлению кадрами гражданской службы (стратегические функции);
5. Разработать систему обмена информацией для нового механизма организации работы с кадрами;
6. **Разработать план работы** по управлению кадрами;
7. Определить основные проблемы/препятствия на пути к эффективной организации работы по управлению кадрами и способы их преодоления;
8. Определить механизмы мониторинга реализации и ежегодной корректировки Стратегии управления кадрами.

При разработке Стратегии управления кадрами государственного органа следует включить в структуру ее содержания следующие пункты:

- введение;

- анализ внутренней и внешней среды, основные проблемы, основания выбора приоритетов по направлениям (ключевым процессам) организации работы по управлению кадрами на плановый период;
- цели, задачи работы с кадрами на период с __ по __ гг.;
- приоритеты по направлениям (ключевым процессам) организации работы по управлению кадрами;
- организационно-штатная структура кадровой службы, обеспечивающая реалистичность реализации Стратегии управления кадрами;
- механизм мониторинга и возможности корректировки Стратегии управления кадрами.

Также ключевым элементом Стратегии управления кадрами в государственном органе является план работы по управлению кадрами. В Стратегию управления кадрами могут включаться показатели эффективности по направлениям (ключевым процессам) работы.

План работы по управлению кадрами представляет собой перечень мероприятий по применению ключевых и прикладных процессов, а также технологий управления кадрами, направленных на эффективную реализацию деятельности государственного органа, включающий ожидаемые результаты, сроки исполнения и лиц, ответственных за реализацию мероприятий.

План работы по управлению кадрами отражает кадровые и организационные приоритеты, которые являются важными и необходимыми для успешной деятельности государственного органа и направлены на обеспечение достижения его целей.

Форма плана работы по управлению кадрами представлена в приложении 1.

Следует учитывать, что одним из результатов реализации Стратегии управления кадрами государственного органа, ее плана работы по управлению кадрами должно стать повышение эффективности межфункционального взаимодействия и механизмов проектного управления в государственном органе, эффективное и оптимальное распределение численности между структурными подразделениями и территориальными органами государственного органа, исключение дублирующих функций, совершенствование организационных структур, при необходимости централизация кадровых функций.

Государственный орган может дополнять, изменять структуру Стратегии управления кадрами, учитывая, что она должна быть максимально ориентирована на особенности конкретного государственного органа и отражать сущность, а также предназначение данного документа.

Реализуя Стратегию управления кадрами необходимо осуществлять мониторинг и контроль, направленные на комплексную оценку хода ее выполнения, а также взаимосвязи с целями и задачами государственного органа.

Для обеспечения своевременности и регулярности мониторинга реализации целей и задач Стратегии управления кадрами необходимо закрепить данную функцию за одним из сотрудников кадровой службы государственного органа, который участвовал в ее разработке и понимает логику и механизмы ее реализации.

Основное предназначение мониторинга реализации Стратегии управления кадрами - выявить отклонения, причины отклонений, проанализировать данные и дать возможные рекомендации по корректировке мероприятий для достижения ожидаемого результата (усовершенствовать процессы и технологии управления кадрами, перераспределить ресурсы).

В государственном органе следует организовать работу по более глубокому и детальному планированию финансовых, информационных, кадровых ресурсов (собственных и привлеченных кадров), требуемых для выполнения плана работы по управлению кадрами и учитывать изменения внешней и внутренней среды.

При составлении годовых планов кадровой работы рекомендуется опираться на план работы по управлению кадрами.

К годовым (более детальным) планам кадровой работы могут относиться:

план комплектования кадров, а также планы проведения мероприятий, направленных на обеспечение комплектования кадров (например, план-график проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и включения в кадровый резерв, план проведения ротации);

план-график проведения аттестации кадров;

план профессионального развития гражданских служащих и лиц, включенных в кадровый резерв, включая мероприятия по обмену опытом;

иные планы, направленные на эффективную реализацию плана работы по управлению кадрами (в области мотивации, профессиональной культуры, антикоррупции и других).

Годовые планы требуют проведения мониторинга и контроля их реализации, так же как и план работы по управлению кадрами.

1.2 Оптимальное распределение полномочий при организации работы по управлению кадрами

Кадровая служба центрального аппарата государственного органа, в котором присутствует сеть территориальных органов, должна являться интеллектуальным методологическим центром, обеспечивающим эффективную кадровую политику в структурных подразделениях не только центрального аппарата государственного органа, но и его территориальных органов.

В этой связи для обеспечения эффективного управления кадрами целесообразно рассмотреть возможность совершенствования организационной структуры кадровой службы государственного органа и

оптимизации кадровых полномочий, в том числе централизации отдельных функций в сфере управления кадрами.

Решения по организации работы по управлению кадрами принимаются с учетом особенностей организационной структуры, штатной численности (в том числе наличия необходимых кадров), количества территориальных органов государственного органа и специфики его деятельности, а также реализуемых кадровых процессов и технологий.

При совершенствовании организации кадровой работы необходимо обеспечить нормирование численности типовых подразделений государственных органов и ее автоматизированный мониторинг, а также внедрение электронного кадрового документооборота в рамках единой информационной системы.¹

При принятии решения о необходимости централизации кадровых полномочий необходимо учитывать, что основные функции по управлению кадрами могут осуществляться центральным аппаратом государственного органа.

При этом практика централизации кадровых полномочий показывает, что централизованы могут быть функции по управлению кадрами по каждому из направлений (ключевых процессов), например:

- подготовка оценочных заданий;
- организация централизованного профессионального развития кадров;
- формирование типовых должностных регламентов;
- формирование единого графика проведения аттестации и списка независимых экспертов;
- работа с кадровым резервом;
- защита персональных данных гражданских служащих;
- ротация и другие.

Преимуществами централизации работы по управлению кадрами могут являться обеспечение:

- проведения единой кадровой политики в территориальных органах государственного органа;
- единообразного применения норм законодательства о гражданской службе;
- быстрого внедрения новых эффективных технологий управления кадрами.

При этом исполнение технических (обеспечивающих) функций кадровой работы может быть организовано децентрализованно. Преимуществами децентрализации отдельных полномочий по управлению кадрами гражданской службы при условии надлежащего контроля могут являться следующие: возможность развития отдельных лучших кадровых практик, гибкость в выборе и реализации применяемых кадровых технологий

¹ Указанные мероприятия осуществляются с учетом результатов и сроков, предусмотренных планом мероприятий № 1919-р.

и инструментов, учет особой специфики деятельности государственного органа при реализации кадровых технологий.

Для обеспечения совершенствования организации работы по управлению кадрами целесообразно выявить посредством анкетирования у гражданских служащих возникающие проблемы во взаимодействии, степень удовлетворенности, уровень сплоченности коллектива и вовлеченности гражданских служащих в процесс принятия решений, а также причины увольнения с гражданской службы.

В целях рассмотрения существующих проблем и возможностей может потребоваться формирование рабочей группы, включающей представителей всех структурных подразделений государственного органа.

Таким образом, задачами при организации работы по управлению кадрами являются:

- определение лиц, ответственных за управление кадрами;*
- определение приоритетов в направлениях (ключевых процессах) организации работы по управлению кадрами и наиболее подходящих кадровых технологий (разработка Стратегии управления кадрами, включающей план работы по управлению кадрами);*
- разработка годовых планов кадровой работы;*
- оптимизация и поддержание в актуальном состоянии организационно-штатной структуры кадровой службы государственного органа, обеспечивающей реалистичность реализации его целей, задач и кадровых приоритетов;*
- проведение анкетирования гражданских служащих и анализа кадровых процессов, а также реализация мероприятий по их совершенствованию.*

1.3 Состав кадровых документов и процессов для организации работы по управлению кадрами

Для организации работы по управлению кадрами в государственном органе должна быть определена методология внедрения и использования механизмов управления кадрами, а также принят перечень документов, направленных на эффективную реализацию процессов и применение кадровых технологий.

Методология, документы и процессы реализуются в части применения кадровых технологий по следующим направлениям (ключевым процессам) управления кадрами:

- организация работы по управлению кадрами;
- комплектование кадров;
- оценка кадров;
- профессиональное развитие кадров;

- материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров;
- формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции.

При реализации в государственных органах положений проекта методики следует руководствоваться 3-мя уровнями (этапами) организации работы по управлению кадрами:

- базовый уровень;
- средний уровень;
- высший уровень.

Базовый уровень предусматривает принятие в государственном органе документов и организацию процессов, направленных на эффективное применение кадровых технологий, реализация которых обеспечит исполнение положений законодательства о гражданской службе и выполнение минимального набора требований, являющихся необходимыми в целях поддержания кадровой работы на приемлемом уровне.

Средний уровень предусматривает принятие документов и организацию процессов, необходимых для обеспечения применения развернутого перечня используемых инструментов при организации работы по управлению кадрами, учитывающих цели государственного органа.

Высокий уровень организации в государственном органе работы по управлению кадрами предусматривает наличие в государственном органе комплекса принятых документов по кадровым технологиям и организацию процессов, позволяющих использовать в кадровой работе полный перечень кадровых технологий, в максимальной степени ориентированных на достижение целей государственного органа.

Описанные уровни организации в государственном органе работы по управлению кадрами характеризуют эффективность функционирования системы управления кадрами.

В дальнейшем эффективность функционирования системы управления кадрами может определяться с учетом показателей, учитывающих количественные и качественные характеристики применения кадровых технологий и использования инструментов в отношении кадров.

Методология, перечень документов* и процессов по направлениям (ключевым процессам) и уровням организации работы по управлению кадрами представлены в последующих таблицах.

* Документы утверждаются в виде приказов, распоряжений, указаний и в иных формах, предусмотренных положениями о федеральных органах исполнительной власти, за исключением тех случаев, если Федеральным законом № 79-ФЗ установлена конкретная форма издания того или иного документа.

Организация работы по управлению кадрами

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Методология			
Методология кадровой практики строится в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации с учетом приоритетных целей государственного органа	x	x	x
Методология кадровой практики учитывает современные подходы к управлению кадрами, содержащиеся в не противоречащих законодательству Российской Федерации методических документах	x	x	x
Цели работы по управлению кадрами направлены на достижение стратегических целей государственного органа и сформулированы с учетом анализа внешней и внутренней среды (по кадровой работе)		x	x
Цели работы по управлению кадрами соответствуют требованиям: - измеримости по соответствующим показателям, процессам, результатам; - достижимости; - актуальности реализации (релевантности, важности); - конкретности планируемого результата; - привязанности к срокам, с установлением срока реализации/исполнения; - ответственности (с определением ответственного исполнителя)		x	x
Документы			
Стратегия управления кадрами государственного органа	x	x	x
Стратегия управления кадрами государственного органа, включающая план работы по управлению кадрами		x	x
Организационно-штатная структура государственного органа, обеспечивающая оптимальную реализацию его целей, задач и Стратегии управления кадрами (с усиленной ролью кадровой службы и аналитическими функциями)		x	x
Процессы (входящие в ключевой процесс организации работы по управлению кадрами)			
Учет при планировании работы по управлению кадрами ресурсов, необходимых для реализации Стратегии управления кадрами (финансы, информационные технологии, кадры)	x	x	x
Разработка и актуализация Стратегии управления кадрами	x	x	x
Разработка и актуализация плана работы по управлению кадрами		x	x

Мониторинг и корректировка Стратегии управления кадрами и плана работы по управлению кадрами		x	x
Изучение и анализ (SWOT-анализ) внешних факторов, влияющих на кадровую политику государственного органа (рынок труда, восприятие образа государственного органа внешними соискателями, макроэкономические показатели и т.п.)	x	x	x
Ключевые показатели эффективности реализации процессов сформулированы с учетом необходимости влияния на цели государственного органа и являются ключевыми показателями эффективности руководителя кадрового подразделения		x	x
Поиск, отбор и внедрение новых для государственного органа технологий управления кадрами		x	x
Анализ кадровых процессов и анкетирование кадров (удовлетворенности)			x
Мониторинг эффективности управления кадрами по ключевым показателям эффективности реализации процессов			x
Администрирование процессов и документооборота осуществляется с применением информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих автоматизацию процессов управления кадрами и документооборота			x

Комплектование кадров

Содержание	<i>Базовый уровень</i>	<i>Средний уровень</i>	<i>Высокий уровень</i>
<i>Методология</i>			
Методология кадровой практики строится в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации с учетом приоритетных стратегических целей государственного органа	x	x	x
Методология кадровой практики учитывает современные подходы к комплектованию кадров, содержащиеся в не противоречащих законодательству Российской Федерации методических документах	x	x	x
<i>Документы и оценочные задания</i>			
Положение по поиску и привлечению кандидатов		x	x
Положение о кадровом резерве государственного органа	x	x	x
Методика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв	x	x	x
Методика проведения отборочных (оценочных) процедур без проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и	x	x	x

включение в кадровый резерв			
План комплектования кадров		x	x
План мероприятий по поиску и привлечению кандидатов		x	x
Планы-графики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв	x	x	x
План проведения ротации	x	x	x
Раздел справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности гражданских служащих	x	x	x
Примерные должностные регламенты по типовым должностям гражданской службы	x	x	x
Должностные регламенты гражданских служащих, сформированные на основе примерных должностных регламентов и с учетом областей и видов профессиональной служебной деятельности	x	x	x
Модель профессиональных и личностных качеств (компетенций), необходимых для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими		x	x
База тестовых вопросов для оценки уровня владения русским языком, правовыми знаниями основ Конституции Российской Федерации, законодательства о государственной службе, законодательства о противодействии коррупции, знаниями и умениями в области информационных технологий	x	x	x
База тестовых вопросов для оценки уровня владения знаниями и умениями в зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих		x	x
Индивидуальные тестовые задания и инструкция по прохождению теста		x	x
Пакет тестирования профессиональных и личностных качеств (компетенций), разработанный с учетом модели профессиональных и личностных качеств (компетенций)			x
Психометрический опросник			x
Перечень вопросов и инструкция по проведению интервью по компетенциям		x	x
Перечень тем и требования к написанию эссе		x	x
Анкета для проведения анкетирования		x	x

Пакет кейсовых заданий для проведения групповых дискуссий, разработанный с учетом специфики деятельности государственного органа и квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы в случае использования данного метода оценки			X
База проектов нормативных правовых актов и документов для написания кандидатами экспертных заключений			X
База упражнений (деловых игр), имитирующих рабочие задачи для проведения центра оценки персонала			X
Методика организации проведения испытания при назначении на должность гражданской службы в государственном органе		X	X
Приказ/распоряжение государственного органа об организации профессиональной адаптации/наставничества		X	X
Отчет по анализу эффективности конкурсных и внеконкурсных процедур, применяемых в рамках данных процедур методов отбора (оценки) кандидатов			X
Отчет об эффективности проведения испытания при назначении на должность гражданской службы в государственном органе			X
Отчет об эффективности использования кадрового резерва			X
<i>Процессы (входящие в ключевой процесс управления кадрами)</i>			
Процесс актуализации планов-графиков конкурсных и внеконкурсных процедур	X	X	X
Процесс формирования кадрового резерва	X	X	X
Процесс формирования кадрового резерва на основе результатов оценки и с учетом областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих		X	X
Процесс мониторинга и анализа актуальности квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы	X	X	X
Процесс разработки примерных должностных регламентов по типовым должностям гражданской службы	X	X	X
Процесс разработки должностных регламентов, сформированных с учетом областей и видов деятельности гражданских служащих и на основе примерных должностных регламентов	X	X	X
Процесс разработки модели профессиональных и личностных качеств (компетенций), необходимых для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими		X	X

Процесс поддержания базы оценочных заданий и методов оценки в актуальном состоянии	x	x	x
Процесс проведения оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов		x	x
Процесс анализа эффективности конкурсных и внеконкурсных процедур, применяемых в рамках данных процедур методов оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов			x
Процесс разработки методики организации проведения испытания при назначении на должность гражданской службы в государственном органе		x	x
Процесс анализа численности государственных гражданских служащих, успешно прошедших установленную продолжительность испытания и продолжающих замещать должность гражданской службы		x	x
Процесс анализа численности государственных гражданских служащих, не прошедших установленную продолжительность испытания по причине расторжения служебного контракта по решению представителя нанимателя		x	x
Процесс анализа численности государственных гражданских служащих, не прошедших установленную продолжительность испытания по причине расторжения служебного контракта по собственному желанию		x	x
Процесс адаптации (профессиональной, социальной, психологической)		x	x
Процесс наставничества, в том числе в период адаптации		x	x
Администрирование процессов и документооборота с применением информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих автоматизацию процессов комплектования кадров и документооборота			x

Оценка кадров

Содержание	<i>Базовый уровень</i>	<i>Средний уровень</i>	<i>Высокий уровень</i>
Методология			
Методология кадровой практики строится в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации с учетом приоритетных стратегических целей государственного органа	x	x	x

Методология кадровой практики учитывает современные подходы к оценке кадров, содержащиеся в не противоречащих законодательству Российской Федерации методических документах	x	x	x
Документы			
Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих	x	x	x
Методика комплексной оценки государственных гражданских служащих в случае, если проводится комплексная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, включающая:			x
оценку квалификации гражданских служащих (методика)		x	x
оценку профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих (методика)		x	x
проведение оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (методика)		x	x
Документация для проведения оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих (бланки оценки, инструкция по заполнению бланков и т.д.) с учетом модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего		x	x
Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, которые включены в справочник показателей эффективности и результативности		x	x
Документация для проведения оценки эффективности и результативности гражданских служащих (карты эффективности и результативности и т.д.)		x	x
План-график оценки результатов деятельности гражданских служащих		x	x
Индивидуальные отчеты о результатах оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих			x
Индивидуальные отчеты о результатах оценки деятельности гражданских служащих		x	x
Процессы (входящие в ключевой процесс управления кадрами)			
Процесс всесторонней оценки	x	x	x
Процесс комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих			x
Процесс оценки квалификации гражданских служащих		x	x
Процесс оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих		x	x

Процесс определения и установления показателей эффективности и результативности деятельности гражданских служащих		x	x
Процесс оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих		x	x
Процесс оценки по итогам испытательного периода	x	x	x
Администрирование процессов и документооборота с применением информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих автоматизацию процессов оценки кадров и документооборота			x

Профессиональное развитие кадров

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<i>Методология</i>			
Методология кадровой практики строится в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации с учетом приоритетных стратегических целей государственного органа	x	x	x
Методология кадровой практики учитывает современные подходы к профессиональному развитию кадров, содержащиеся в не противоречащих законодательству Российской Федерации методических документах	x	x	x
<i>Документы</i>			
План организации мероприятий по профессиональному развитию кадров (предусматривающий организацию дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих (от 1-го до 3-х видов иных мероприятий по профессиональному развитию))	x	x	x
План организации мероприятий по профессиональному развитию кадров (предусматривающий организацию дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих (от 1-го до 5-х видов иных мероприятий по профессиональному развитию))		x	x
План организации мероприятий по профессиональному развитию кадров (предусматривающий организацию дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих всех видов)			x
Положение об организации мероприятий по профессиональному развитию кадров			x
<i>Процессы (входящие в ключевой процесс управления кадрами)</i>			

Процесс анализа потребности в профессиональном развитии гражданских служащих	x	x	x
Процесс формирования перечня планируемых к проведению в течение года мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих по тематике, соответствующей основным направлениям деятельности государственного органа	x	x	x
Процесс информирования гражданских служащих всех структурных подразделений государственного органа о мероприятиях по профессиональному развитию, планируемых к проведению в текущем году (далее – Планируемые мероприятия)	x	x	x
Процесс уточнения перечня Планируемых мероприятий в соответствии с обоснованными предложениями или замечаниями руководителей структурных подразделений	x	x	x
Процесс утверждения Плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров у руководителя государственного органа или курирующего заместителя руководителя	x	x	x
Процесс корректировки Плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров в течение года, осуществляемый при необходимости (поступлении актуальных предложений от руководителей структурных подразделений; выявлении потребности в организации конкретного мероприятия по профессиональному развитию)	x	x	x
Процесс определения в соответствии с требованиями законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд образовательной(ых) организации(ий), в которых гражданские служащие будут получать дополнительное профессиональное образование и заключения соответствующего(их) государственного(ых) контракта(ов)	x	x	x
Процесс организации в соответствии с Планом организации мероприятий по профессиональному развитию кадров: - дополнительного профессионального образования гражданских служащих; - внутриведомственных семинаров, тренингов, мастер-классов, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая представителей подведомственных организаций)	x	x	x
Процесс анализа результатов выполнения Плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров	x	x	x

Процесс подготовки отчет о выполнении Плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров и его утверждения руководителем государственного органа или курирующим заместителем руководителя	x	x	x
Процесс доведения информации о ходе работы по профессиональному развитию кадров в отчетном году до руководителя государственного органа (если отчет утверждает курирующий заместитель руководителя)	x	x	x
Процесс взаимодействия государственного органа с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, в том числе в целях формирования предметно-тематического содержания дополнительных профессиональных программ в соответствии с актуальными потребностями государственного органа, его целями, задачами, а также установленными квалификационным требованиями для замещения должностей гражданской службы		x	x
Процесс взаимодействия с кадровыми подразделениями иных государственных органов в целях организации межведомственного взаимодействия по вопросам обмена опытом в форме служебных стажировок гражданских служащих		x	x
Процесс стимулирования самообразования гражданских служащих		x	x
Процесс организации в соответствии с Планом организации мероприятий по профессиональному развитию кадров: - дополнительного профессионального образования гражданских служащих; - внутриведомственных семинаров, тренингов, мастер-классов, конференций, круглых столов, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая представителей подведомственных организаций)		x	x
Процесс организации работы по внедрению наставничества, профессиональной адаптации и системы внутреннего обучения гражданскими служащими государственного органа своих коллег, в том числе в целях оперативного ознакомления кадров с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом			x
Процесс стимулирования профессионального развития гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве, в том числе посредством применения наставничества, включения их в			x

составы соответствующих комиссий, рабочих и экспертных групп, а также обеспечение активного участия указанных лиц в деятельности государственного органа			
Формирование базы учебно-методических материалов по вопросам, отражающим специфику деятельности соответствующего государственного органа, для самостоятельного изучения гражданскими служащими			X
Процесс организации в соответствии с Планом организации мероприятий по профессиональному развитию кадров: - дополнительного профессионального образования гражданских служащих; - внутриведомственных семинаров, тренингов, мастер-классов, конференций, круглых столов, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая представителей подведомственных организаций); - внутреннего обучения, в том числе в целях оперативного ознакомления гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом; - адаптационных мероприятий для лиц, впервые назначенных на должности гражданской службы, наставничество; - других мероприятий			X
Администрирование процессов и документооборота осуществляется с применением информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих автоматизацию процессов профессионального развития кадров и документооборота			X

Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<i>Методология</i>			
Методология кадровой практики строится в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации с учетом приоритетных стратегических целей государственного органа	X	X	X
Методология кадровой практики учитывает современные подходы к формированию и организации системы мотивации кадров, содержащиеся в не противоречащих законодательству Российской Федерации методических документах		X	X

Методология кадровой практики в государственном органе: - способствует формированию образа государственного органа как привлекательного работодателя; - учитывает основные мотивационные факторы гражданских служащих государственного органа			X
<i>Документы</i>			
Нормативный правовой акт государственного органа, устанавливающий порядок выплаты премий гражданским служащим (далее - Порядок премирования)	X	X	X
Порядок премирования, предусматривающий систему выплаты премий во взаимосвязи с оценкой результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (оценка по установленным показателям эффективности деятельности, комплексная оценка, всесторонняя оценка по упрощенному сценарию и (или) иные виды оценки)		X	X
Порядок премирования, предусматривающий систему выплаты премий гражданским служащим, участвующим в реализации проектов (программ), основанную на оценке ключевых показателей эффективности проектной деятельности		X	X
Нормативный правовой акт государственного органа, устанавливающий размеры и порядок выплаты ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы (далее - Порядок выплаты надбавки)	X	X	X
Порядок выплаты надбавки, предусматривающий четкий и прозрачный перечень критериев, обуславливающих размер этой надбавки		X	X
Нормативный правовой акт государственного органа, устанавливающий систему наградений и поощрений государственного органа за безупречную и эффективную гражданскую службу (далее - Порядок поощрений)	X	X	X
Порядок поощрений, содержащий виды как материального (выплата единовременного поощрения), так и нематериального поощрения (объявление благодарности, вручение почетной грамоты, награждение ведомственными знаками отличия и иные) гражданских служащих		X	X
Типовые траектории карьерного роста гражданских служащих		X	X
Мотивационные профили гражданских служащих (по определенным должностям)			X
Индивидуальные планы карьерного роста гражданских служащих			X

<i>Процессы (входящие в ключевой процесс управления кадрами)</i>			
Процесс разработки и совершенствования мотивационных (материальных и нематериальных) инструментов	x	x	x
Процесс мотивационной работы с кадровым резервом, включая профессиональное развитие лиц, состоящих в кадровом резерве	x	x	x
Процесс мониторинга и анализа эффективности действующей в государственном органе системы материальной и нематериальной мотивации гражданских служащих, включающий получение обратной связи от самих служащих		x	x
Процесс выявления мотивационных факторов гражданских служащих и формирования их мотивационных профилей			x
Процесс формирования образа государственного органа как привлекательного работодателя			x
Процесс оценки карьерного потенциала гражданских служащих и сопоставления карьерных стремлений служащего с потребностями государственного органа в кадрах			x
Процесс планирования карьерного роста гражданских служащих			x
Процесс планирования и реализации мероприятий, способствующих карьерному росту гражданских служащих			x
Администрирование процессов и документооборота с применением информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих автоматизацию процессов материального стимулирования, нематериальной мотивации кадров и документооборота			x

Формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции

Содержание	<i>Базовый уровень</i>	<i>Средний уровень</i>	<i>Высокий уровень</i>
<i>Методология</i>			
Методология внедрения профессиональной культуры строится с учетом приоритетных стратегических целей государственного органа	x	x	x
В государственном органе существует система формальных и неформальных правил и норм деятельности, ценностей, обычаев и традиций		x	x
Методология кадровой практики способствует формированию позитивного восприятия обществом миссии, целей и результатов деятельности государственного органа			x

<i>Документы и организационные мероприятия</i>			
Кодекс этики и служебного поведения гражданских служащих государственного органа, учитывающий ценностные установки профессиональной культуры	x	x	x
План внедрения принципов и механизмов, обеспечивающих открытость деятельности государственного органа, содержащий ценностные установки профессиональной культуры	x	x	x
План мероприятий по внедрению профессиональной культуры	x	x	x
В государственном органе утверждена миссия		x	x
Документы кадровой работы государственного органа, учитывающие современные кадровые технологии, способствующие развитию профессиональной культуры		x	x
Единые требования к оформлению документов, информационных материалов и изложению содержащегося в них текста		x	x
Рекомендации по поведению гражданских служащих во внеслужебное время		x	x
В государственном органе утверждены элементы его символики (герб, флаг, гимн, девиз), установлен стиль одежды и оформления помещений			x
Правила организации и осуществления взаимодействия с внешней средой (граждане и организации)			x
В государственном органе учитывается приверженность гражданских служащих профессиональной культуре в результатах их оценки			x
В государственном органе создано профессиональное сообщество в соответствующей направленности деятельности сфере			x
<i>Процессы (входящие в ключевой процесс управления кадрами)</i>			
Процесс мониторинга соблюдения правил этики и служебного поведения гражданских служащих	x	x	x
Процесс расширения открытости деятельности гражданских служащих государственного органа с учетом профессиональной культуры	x	x	x
Процесс планирования мероприятий по поддержке развития профессиональной культуры	x	x	x
Процесс внедрения профессиональной культуры		x	x
Процесс получения обратной связи от гражданских служащих по внедрению профессиональной культуры		x	x
Процесс формирования «агентов влияния» для внедрения профессиональной культуры, в том числе руководителей государственного органа		x	x
Процесс оценки профессионализма и компетентности гражданских служащих во взаимосвязи с оценкой уровня профессиональной			x

культуры			
Администрирование процессов и документооборота осуществляется с применением информационно-коммуникационных технологий, учитывающих элементы профессиональной культуры в государственном органе			х
Процесс формирования и деятельности профессионального сообщества осуществляется посредством информационно-телекоммуникационных технологий			х

В целях обеспечения понимания взаимосвязи между направлениями (ключевыми процессами) организации работы по управлению кадрами и процессами работы с кадрами представлена схема «Обобщенное описание ключевых процессов работы с кадрами (в разрезе управленческого цикла)».

**Обобщенное описание ключевых процессов работы с кадрами
(в разрезе управленческого цикла)**

1. Организация работы по управлению кадрами					
<i>Процессы: исследования, анализа, планирования, разработки, организации, контроля и мониторинга</i>	1.1 Анализ текущего состояния (внешний, внутренней среды), проблемы, возможности, приоритеты по ключевым процессам кадровой работы				
	1.2 Разработка целей по кадровому обеспечению государственного органа в соответствии с его стратегическими целями по ключевым процессам кадровой работы (№ 1-5)				
	1.3 Проектирование и внедрение изменений организационной структуры кадрового подразделения				
	1.4 Разработка и реализация Стратегии управления кадрами, включающей план работы по управлению кадрами по ключевым процессам кадровой работы (№ 1-5)				
	1.5 Формирование ключевых показателей эффективности по ключевым кадровым процессам				
	1.6 Подготовка отчетности и оценка удовлетворенности по всем ключевым процессам работы с кадрами				
	1.7 Управление изменениями				
	1.8 Поиск, отбор и внедрение новых для органа технологий управления кадрами				
	1.9 Автоматизация по всем ключевым процессам работы с кадрами				
	1.10 Мониторинг эффективности управления кадрами по ключевым показателям эффективности реализации процессов				
<i>Процессы</i>	2. Комплектование кадров	3. Оценка кадров	4. Профессиональное развитие кадров	5. Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров	6. Формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции
Диагностика. Анализ.	2.1. Анализ потребности в кадрах и анализ рынка труда.	3.1. Анализ эффективности выбранной государственным органом технологии (инструментов и процедуры оценки).	4.1. Анализ потребности в профессиональном развитии гражданских служащих и возможностей для приобретения знаний и умений.	5.1. Анализ мотивационного профиля (мотивационных факторов) гражданских служащих (отдельных категорий гражданских служащих, государственного органа в	6.1. Диагностика уровня профессиональной культуры в государственном органе. 6.2. Самообследование уровня открытости деятельности государственного органа.

				<p>целом).</p> <p>5.2. Анализ действующей в государственном органе системы материального стимулирования и нематериальной мотивации кадров (как на предмет ее ориентированности на достижение результатов, так и на предмет учета мотивационных факторов гражданских служащих).</p>	<p>6.3. Механизм получения обратной связи от граждан и организаций, в том числе в рамках выполнения государственных функций и оказания государственных услуг, предусматривающий сообщение о действиях, носящих коррупционный характер.</p> <p>6.4. Рассмотрение сведений о конфликте интересов.</p> <p>6.5. Анализ кодекса этики и служебного поведения гражданских служащих, ведомственного плана по реализации принципов и механизмов открытости деятельности, а также технологий кадровой работы на предмет наличия и внедрения элементов профессиональной культуры.</p>
<p>Планирование/разработка/совершенствование</p>	<p>2.2. Планирование - комплектования кадров на пять лет/год/квартал.</p> <p>2.3. Разработка/уточнение</p>	<p>3.2. Планирование и организация аттестации.</p> <p>3.3. Планирование оценки квалификации, профессиональных и</p>	<p>4.2. Формирование и утверждение Плана организации мероприятий по профессиональному</p>	<p>5.3. Разработка/совершенствование ведомственного нормативного(-ых) правового(-ых) акта(-ов) о порядке осуществления</p>	<p>6.6. Планирование мероприятий по формированию ценностно-ориентированной среды</p>

	<p>должностных регламентов, сформированных с учетом областей и видов деятельности гражданских служащих и на основе примерных должностных регламентов, моделей профессиональных и личностных качеств (компетенций), для организации поиска и отбора.</p>	<p>личностных качеств, эффективности и результативности кадров (установление периодичности оценки, требований к участникам, формирование предложений по кадровым решениям в зависимости от результатов оценки).</p>	<p>развитию кадров у руководителя государственного органа или курирующего заместителя руководителя. 4.3. Корректировка Плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров в течение года, осуществляемая при необходимости (поступлении актуальных предложений от руководителей структурных подразделений, выявлении потребности в организации конкретного мероприятия по профессиональному развитию). 4.4. Взаимодействие государственного органа с организациями, осуществляющими</p>	<p>стимулирующих (поощрительных) выплат гражданским служащим (премий за выполнение особо важных и сложных заданий, ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы, единовременных поощрений). 5.4. Разработка/совершенствование ведомственного нормативного(-ых) правового(-ых) акта(-ов) о порядке применения мер нематериальной мотивации (поощрения и награждения за безупречную и эффективную гражданскую службу, формирование кадрового резерва и работа с ним, профессиональное развитие гражданских служащих и иные). 5.5. Планирование профессиональной карьеры (карьерного роста) гражданских служащих. 5.6. Формирование</p>	<p>государственного органа, способствующей позитивному восприятию обществом его миссии, целей и результатов деятельности. 6.7. Разработка миссии государственного органа. 6.8. Подготовка плана мероприятий, направленных на поддержку развития профессиональной культуры. 6.9. Разработка рекомендаций по поведению гражданских служащих во внеслужебное время и иных документов по вопросам внедрения профессиональной культуры.</p>
--	---	---	---	---	--

		<p>образовательную деятельность, и иные мероприятия по профессиональному развитию, в том числе в целях формирования предметно-тематического содержания дополнительных профессиональных программ в соответствии с актуальными потребностями государственного органа, его целями, задачами, а также установленными квалификационными требованиями для замещения должностей гражданской службы.</p>	<p>отчетности по материальному стимулированию и нематериальной мотивации гражданских служащих (принятие установленных порядков, формирование мотивационных профилей, типовых траекторий карьерного роста и индивидуальных планов карьерного роста).</p>	
--	--	--	---	--

<p>Организация процесса (процедур)</p>	<p>2.4. Организация поиска и отбора, предоставление обратной связи кандидату (ответа по результатам отборочных процедур и т.д.). 2.5. Организация работы с образовательными организациями, государственными органами, организациями любых форм собственности и т.д., обеспечение участия в ярмарках вакансий, дней открытых дверей в государственных органах и т.д. 2.6. Организация использования кадрового резерва государственного органа, результатов аттестации, а также сбора и анализа предложений руководителей структурных подразделений государственного органа. 2.7. Организация</p>	<p>3.4. Оценка результативности и эффективности. 3.5. Оценка квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций). 3.6. Подбор (верификация) инструментов для проведения эффективной оценки, разработка необходимой документации для проведения оценки. 3.7. Организация процедур оценки кадров в соответствии с требованиями проекта методики. 3.8. Организация предоставления обратной связи гражданским служащим - участникам оценки, принятие кадровых решений.</p>	<p>4.5. Организация взаимодействия с кадровыми подразделениями и иных государственных органов в целях организации межведомственного взаимодействия по вопросам обмена опытом в форме служебных стажировок гражданских служащих. 4.6. Организация работы по внедрению наставничества, профессиональной адаптации и системы внутреннего обучения гражданскими служащими государственного органа своих коллег. 4.7. Стимулирование профессионального развития гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве, в том числе посредством</p>	<p>5.7. Организация работы по применению к гражданским служащим мер материального стимулирования с учетом оценки результатов их деятельности. 5.8. Организация работы по применению к гражданским служащим мер нематериальной мотивации. 5.9. Организация работы по развитию и построению профессиональной карьеры гражданских служащих.</p>	<p>6.10. Определение «агентов влияния» для развития профессиональной культуры. 6.11. Осуществление мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих в части профессиональной культуры, этики служебного поведения и профилактики коррупционных и иных правонарушений. 6.12. Расширение открытости деятельности гражданских служащих государственного органа. 6.13. Оценка гражданских служащих и претендентов на замещение должностей гражданской службы на приверженность ценностям профессиональной культуры.</p>
--	---	--	--	--	---

	<p>конкурсных и внеконкурсных отборочных процедур в соответствии с законодательством Российской Федерации и с максимальной эффективностью.</p> <p>2.8. Организация адаптации (установление испытания при назначении на должность и проведение оценки его эффективности и наставничества в период адаптации).</p> <p>2.9. Организация проведения ротации.</p> <p>2.10. Организация эффективного формирования и работы с кадровым резервом.</p>		<p>применения наставничества, включения их в составы соответствующих комиссий, рабочих и экспертных групп, а также обеспечение активного участия указанных лиц в деятельности государственного органа.</p> <p>4.8. Стимулирование самообразования гражданских служащих.</p> <p>4.9. Формирование базы учебно-методических материалов по вопросам, отражающим специфику деятельности соответствующего государственного органа, для самостоятельного изучения гражданскими служащими.</p> <p>4.10. Организация в</p>		
--	---	--	--	--	--

			<p>соответствии с Планом организации мероприятий по профессиональному развитию кадров: - дополнительного профессионального образования гражданских служащих; - внутриведомственных семинаров, тренингов, мастер-классов, конференций, круглых столов, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая представителей подведомственных организаций); - внутреннего обучения, в том числе в целях оперативного ознакомления гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>практических задач, поставленных перед государственным органом;</p> <ul style="list-style-type: none"> - адаптационных мероприятий для лиц, впервые назначенных на должности гражданской службы, наставничество; - других мероприятий. 		
Контроль/ Оценка эффективности	2.11. Контроль эффективности поиска и отбора кандидатов и применяемых методов отбора кандидатов.	3.9. Контроль эффективности проведения оценки и использования результатов оценки.	4.11. Анализ результатов выполнения Плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров и подготовка отчета о выполнении Плана.	5.10. Мониторинг и оценка эффективности системы стимулирования и мотивации (как в части повышения качества результатов служебной деятельности, так и удовлетворенности кадров).	6.14. Мониторинг и оценка соблюдения правил этики и служебного поведения гражданских служащих, а также вне службы.

Раздел II. Направления (ключевые процессы) работы по управлению кадрами

2.1 Комплектование кадров

2.1.1 Привлечение кадров

Кадровое планирование

Основной целью кадрового планирования является организация эффективной работы по обеспечению государственного органа кадрами в заданные сроки и с минимальными издержками.

Задача кадрового планирования – заблаговременно найти на должность гражданской службы, которая вакантна или в ближайшее время станет вакантной, потенциального претендента, соответствующего установленным квалификационным требованиям, для дальнейшего исполнения должностных обязанностей после успешного прохождения отборочных (оценочных) процедур и назначения на должность.

Для реализации указанной задачи **необходима организация процесса по планированию комплектования, который выстраивается, как исходя из формализованных показателей текучести кадров, так и с учетом применяемых в государственном органе технологий ротации, карьерного планирования, кадрового резерва государственного органа.** При этом планирование комплектования является основополагающей процедурой в рамках кадрового планирования.

Процедуру планирования комплектования можно представить в виде четырех крупных этапов:

1. Анализ потребностей государственного органа в кадрах на конкретный период (от 1 года до 5 лет).

2. Анализ внутренних ресурсов государственного органа с целью прогнозирования удовлетворения будущих потребностей (общая стратегия государственного органа, бюджет на рассматриваемый период).

3. Анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей государственного органа в кадрах за счет существующих человеческих ресурсов. Прежде всего, это зависит от кадровой политики государственного органа, которая может быть закрытой или открытой.

4. Принятие решения:

- продвижение по должностям наиболее эффективных и результативных гражданских служащих;

- привлечение человеческих ресурсов извне;

- частичная переквалификация имеющихся сотрудников (дополнительное профессиональное образование гражданских служащих);

- сокращение неэффективных кадров.

Этапы планирования потребности в кадрах представлены на блок-схеме ниже.

Блок-схема. Этапы планирования потребности в кадрах



Потребность в кадрах в государственном органе должна анализироваться ежегодно.

Под потребностью государственного органа в кадрах понимается установление необходимых количественных и качественных характеристик кадров, соответствующих выбранной стратегии развития государственного органа.

Под качественной потребностью в кадрах понимается совокупность кадров различной квалификации с точки зрения задач, подлежащих выполнению в конкретный период, и требований, предъявляемых для замещения конкретной должности.

Под количественной потребностью в кадрах понимается численность гражданских служащих определенной квалификации, необходимых государственному органу для реализации стоящих перед ним задач.

Дополнительная потребность в кадрах – это разница между общей потребностью и наличием кадров на начало расчетного периода.

Пример схемы расчета потребности в кадрах представлен в приложении 2.

Исходя из специфики функционирования государственных органов, при планировании потребности в кадрах могут быть использованы следующие методы.

Метод трудоемкости

В ходе использования данного метода определяется стандартный набор действий гражданского служащего, необходимых для осуществления задач, поставленных в рамках исполнения функций, регистрация их во времени. Результатом такого исследования станет определение целесообразности тех или иных операций (действий), а также их значимость. Данный подход позволит оптимизировать и технологически упростить реализацию большинства задач, отказаться от некоторых действий в пользу выполнения более значимых либо принять решение о сокращении гражданских служащих, совместив обязанности нескольких гражданских служащих в рамках одной должности.

Метод экспертных оценок

Данный метод основан на мнении руководителей структурных подразделений. В основе метода лежит их интуиция и профессиональный опыт. Это не самый точный из всех приведенных методов, но опытом компенсируется недостаток необходимой информации.

Метод экстраполяции

При использовании данного метода происходит перенос существующей на данный момент в государственном органе ситуации на планируемый период, учитывая специфику функций, изменения финансовой ситуации и т.д.

Метод экстраполяции подходит для использования на короткий период, в течение которого большинство условий функционирования структурного подразделения государственного органа останутся прежними.

При кадровом планировании на период от одного года до трех лет целесообразен метод трудоемкости, так как всякая конкретная задача имеет свой «жизненный» цикл, в течение которого повторяется приблизительно одинаковый набор действий по ее реализации. В этой связи кадровое планирование будет основано на оценке процедурных возможностей персонала.

В случае кадрового планирования, ориентированного на достижение стратегических целей государственного органа, которое возможно в течение

длительного периода времени (около пяти лет), наиболее достоверным является **метод экспертных оценок**. Учитывая, что в обозначенный период с большей долей вероятности изменятся условия функционирования и будут скорректированы задачи, важнейшим основанием кадрового планирования является способность гражданских служащих к адаптации в новых условиях. Определить гражданских служащих, обладающих возможностью быстро и объективно оценивать сложившуюся ситуацию, анализировать возможности и находить оптимальные условия решения проблем, с которыми они впервые столкнулись, возможно только опираясь на опыт, который в большей мере субъективен. Однако сопоставление субъективных оценок нескольких экспертов позволяет сложить объективную картину результатов оценки персонала.

Рабочим инструментом планирования потребности в кадрах является **план комплектования кадров**, который отражает потребность государственного органа в гражданских служащих на конкретный период (от 1 года до 5 лет).

План комплектования кадров:

- направлен на реализацию Стратегии управления кадрами государственного органа и плана работы по управлению кадрами;
- четко определяет, сколько специалистов с конкретным образованием потребуется для замещения каких должностей в связи с сокращением кадров по тем или иным причинам;
- четко определяет, каким образом освободившиеся должности гражданской службы будут заполнены (в результате конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы или на включение в кадровый резерв, в рамках должностного роста гражданских служащих и т.д.), для чего при его разработке учитываются организованные в государственном органе карьерное планирование и планирование ротации, состав кадрового резерва;
- отражает общие задачи работы с персоналом;
- включает в себя программу перехода от существующего кадрового состава к будущему.

Для определения в плане комплектования значений показателей анализируются показатели текучести кадров и иные показатели, отражающие динамику изменения кадрового состава государственного органа.

При разработке плана комплектования следует учитывать организационно-штатное расписание, фактическую ситуацию в структурных подразделениях государственного органа, а также приоритетные стратегические цели и задачи структурных подразделений, определенные в соответствующих положениях о них.

План комплектования кадров не должен быть сложным: из него должно быть предельно ясно, каков ожидаемый график изменений кадрового состава в течение периода, на который он разработан.

Центральным аппаратом федерального органа исполнительной власти, имеющего территориальные органы, разрабатывается план комплектования

кадров по центральному аппарату и должностям в территориальных органах, назначение на которые осуществляется руководителем федерального органа исполнительной власти. Территориальными органами данных федеральных органов исполнительной власти планы комплектования кадров разрабатываются самостоятельно.

Примерный план комплектования кадров на календарный год приведен в приложении 3.

Карьерное планирование, осуществляемое в рамках процесса кадрового планирования, представляет собой перспективный вариант реализации потенциальных возможностей, способностей и целей гражданского служащего с учетом требований, основных задач и направлений деятельности государственного органа, что выражается в составлении типовой траектории и индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего.

Карьерное планирование осуществляется в соответствии с подразделом «Развитие и построение профессиональной карьеры» настоящего проекта методики.

В государственных органах, в которых предусмотрена ротация, в целях кадрового планирования и в рамках необходимых организационных процессов осуществляется разработка и утверждение **плана проведения ротации**, в котором необходимо учесть кадровое и карьерное планирование.

План проведения ротации должен предусматривать: должности гражданской службы, включенные в перечень должностей гражданской службы, по которым предусматривается ротация; фамилию, имя, отчество гражданского служащего, замещающего должность гражданской службы, включенную в перечень должностей гражданской службы, по которым предусматривается ротация, срок действия срочного служебного контракта и иную информацию о гражданском служащем.

В целях формирования кадрового резерва государственного органа и эффективной работы с ним в государственном органе должно быть разработано **положение о кадровом резерве государственного органа**.

В связи с тем, что в силу положений части 2 статьи 12 Федерального закона № 79-ФЗ квалификационные требования для замещения должностей гражданской службы устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы, областью и видом профессиональной служебной деятельности гражданского служащего кадровый резерв государственного органа формируется по группам должностей гражданской службы также с учетом областей (видов) деятельности.

Информация о группах должностей гражданской службы, на которые может быть осуществлено назначение из кадрового резерва, а также об области профессиональной служебной деятельности гражданского служащего указывается подразделением федерального государственного

органа по вопросам государственной службы и кадров в справке по форме, утверждаемой Правительством Российской Федерации.

В обозначенной справке необходимо указать информацию о лице, включенном в кадровый резерв, в том числе сведения об оценке профессиональных и личностных качеств гражданского служащего (гражданина), повлиявших на принятие решения о включении в кадровый резерв, и о его профессиональных достижениях.

Более подробная информация о лице, включенном в кадровый резерв, в случае необходимости может быть получена из анкеты, форма которой утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 мая 2005 г. № 667-р, и иных документов, представляемых гражданским служащим (гражданином) в кадровую службу федерального государственного органа для включения в кадровый резерв.

Формирование кадрового резерва с учетом областей и видов профессиональной служебной деятельности создаст условия, необходимые для осуществления более активного использования кадровых резервов на гражданской службе, а также будет способствовать эффективному отбору кандидатов для назначения на вакантные должности гражданской службы из числа лиц, включенных в кадровый резерв государственного органа.

В государственном органе должен быть организован мониторинг эффективности использования кадрового резерва.

Учитывая изложенное, для организации эффективного кадрового планирования в государственном органе должны быть разработаны:

- 1) план комплектования кадров;*
- 2) типовые траектории и индивидуальные планы карьерного роста гражданских служащих;*
- 3) план проведения ротации;*
- 4) положение о кадровом резерве государственного органа.*

Кроме того, в государственном органе должны на ежегодной основе формироваться отчеты об эффективности использования кадрового резерва.

Разработка требований к кандидатам на замещение вакантных должностей

Обеспечение поступления на гражданскую службу компетентных граждан требует разработки, внедрения и поддержания в актуальном состоянии в государственном органе системы квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы (далее – квалификационные требования), включающей ориентированные на цели и задачи государственного органа требования к профессиональному образованию, стажу гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и умениям, в том числе умениям, свидетельствующим о

наличии необходимых профессиональных и личностных качеств (компетенций).

Подготовленные с учетом потребностей государственных органов в квалификации кадров, а также положений законодательства Российской Федерации квалификационные требования и профессиональные и личностные качества (компетенции) являются основополагающими требованиями для повышения эффективности результатов отбора кандидатов, способных выполнять свои должностные обязанности на высоком профессиональном уровне, и иных кадровых технологий, включая оценку уровня квалификации гражданских служащих в ходе аттестации, а также планирование их профессионального развития.

При формировании квалификационных требований, направленных на повышение эффективности реализуемых в государственном органе кадровых процессов, необходимо учитывать конкретные области и виды профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (далее – область и вид деятельности). Важным при этом является определение требований к специальностям и направлениям подготовки образования, знаниям и умениям.

Для реализации качественной проработки квалификационных требований в государственном органе целесообразно организовать экспертное сообщество, включающее представителей кадровой службы, структурных подразделений, а также организаций - экспертов в области управления персоналом и областях деятельности, реализуемых гражданскими служащими в государственном органе.

В связи с вышеизложенным государственным органам целесообразно поддерживать в актуальном состоянии раздел разработанного Минтрудом России справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (далее – справочник), а также разработать модель компетенций, содержащую необходимые для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими их профессиональные и личностные качества.

При этом некачественная разработка указанных требований создает неоднозначность в оценке профессионального уровня граждан, поступающих на гражданскую службу, и влечет риски неэффективного исполнения функций государственных органов.

Оценка соответствия специальности (направления подготовки), знаний и умений претендентов квалификационным требованиям для замещения вакантных должностей гражданской службы осуществляется с использованием информационно-коммуникационных технологий, что

позволит внедрить единые подходы к установлению квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы в государственных органах.²

Рекомендованный состав требований, предъявляемых к кандидатам на вакантные должности, представлен на *блок-схеме состава требований к кандидатам на вакантные должности гражданской службы*.

² Осуществляется с учетом результатов и сроков, предусмотренных планом мероприятий № 1919-р.

**Блок-схема состава требований к кандидатам
на замещение вакантных должностей гражданской службы**



Технология разработки требований к кандидатам на замещение вакантных должностей государственной службы включает следующие процессы

1. Кадровой службе государственного органа с участием профильных структурных подразделений государственного органа необходимо определить области и виды деятельности, реализуемые гражданскими служащими при исполнении должностных обязанностей в соответствии с целями, задачами, полномочиями и функциями в государственном органе, которые включаются в раздел «Общие положения» должностного регламента.

2. При определении областей и видов деятельности государственных гражданских служащих необходимо руководствоваться областями и видами деятельности, представленными в справочнике квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, разработанном Минтрудом России (далее - справочник квалификационных требований).

3. Кадровой службе государственного органа с целью соблюдения единых подходов к формированию квалификационных требований в государственном органе рекомендуется разработать и утвердить примерные должностные регламенты в соответствии с частью 5 статьи 47 Федерального закона № 79-ФЗ.

Примерные должностные регламенты целесообразно формировать по типовым должностям гражданской службы, под которыми подразумеваются группы должностей, имеющие аналогичные должностные обязанности. Примером могут служить должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с контрольно-надзорными функциями, оказанием государственных услуг, а также должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов. Также возможны типовые регламенты по области и виду профессиональной служебной деятельности.

4. Кадровой службе государственного органа необходимо организовать работу по совершенствованию должностных регламентов гражданских служащих с учетом областей и видов деятельности, а также требований к образованию, что предполагает внесение изменений в их общие положения и раздел, устанавливающий квалификационные требования, включая следующую очередность:

- должностные регламенты по вакантным должностям государственной гражданской службы;

- должностные регламенты государственных гражданских служащих.

5. В состав квалификационных требований целесообразно включать требования:

- к уровню профессионального образования, устанавливаемые в соответствии с положениями частей 3, 4, 5 статьи 12 Федерального закона № 79-ФЗ;

- к стажу гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, устанавливаемые в соответствии с положениями Указа Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы», а для замещения должностей гражданской службы субъектов Российской Федерации - законами субъектов Российской Федерации.

- к знаниям и умениям, определенным как вне зависимости от области и вида деятельности (государственный язык Российской Федерации (русский язык), Конституция Российской Федерации, основы законодательства о государственной службе, противодействия коррупции, информационно-коммуникационные технологии), так и в зависимости от области и вида деятельности с учетом функциональных обязанностей.

- при наличии соответствующего решения представителя нанимателя - к специальности, направлению подготовки профессионального образования.

6. Кадровой службе государственного органа, учитывая, что согласно подпункту 3 части 3 статьи 24 Федерального закона № 79-ФЗ должностной регламент является существенным условием служебного контракта, при его утверждении после внесения изменений в части квалификационных требований и в случае, если соответствующая должность гражданской службы не является вакантной, следует принимать во внимание порядок изменения существенных условий служебного контракта, установленный положением статьи 29 Федерального закона № 79-ФЗ.

7. Кадровой службе государственного органа с участием профильных структурных подразделений государственного органа в целях поддержания квалификационных требований в актуальном состоянии необходимо по мере необходимости, а также ежегодно до 1 марта направлять в Минтруд России предложения (при наличии) о внесении уточнений в справочник квалификационных требований в связи с изменением законодательства Российской Федерации или иных случаях.

Стоит учитывать, что при формировании должностных регламентов кадровой службе государственного органа необходимо руководствоваться положениями статей 12 и 47 Федерального закона № 79-ФЗ, а также квалификационными требованиями для замещения должностей гражданской

службы, подготовленными с учетом предложений федеральных государственных органов и содержащимися в справочнике квалификационных требований.

При этом требования о наличии умений следует оценивать посредством выявления у кандидатов профессиональных и личностных качеств (компетенции), наличие которых характеризуется совокупностью поведенческих индикаторов.

Профессиональные и личностные качества (компетенции), характеризующие их умения, поведенческие индикаторы, позволяющие определить их наличие у кандидатов и рекомендованная степень их выраженности в зависимости от категорий и групп должностей гражданской службы устанавливаются в модели профессиональных и личностных качеств (компетенций).

Модель профессиональных и личностных качеств (компетенций) представлена в приложении 4.

Состав профессиональных и личностных качеств (компетенций), предусмотренных моделью профессиональных и личностных качеств (компетенций), определяются в ходе оценочных процедур и в зависимости от категории и группы должности гражданской службы, должностных обязанностей гражданского служащего, а также оценки его потенциала к должностному росту.

На основе представленной модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) кадровой службе государственного органа целесообразно сформировать и утвердить необходимую для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими модель профессиональных и личностных качеств (компетенций).

Учитывая изложенное, документами, характеризующими качественную проработку требований к кандидатам на вакантные должности гражданской службы являются утвержденные представителем нанимателя:

- раздел справочника квалификационных требований, содержащий квалификационные требования по областям и видам деятельности и согласованный с Минтрудом России;

- модель профессиональных и личностных качеств (компетенций), необходимых для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими;

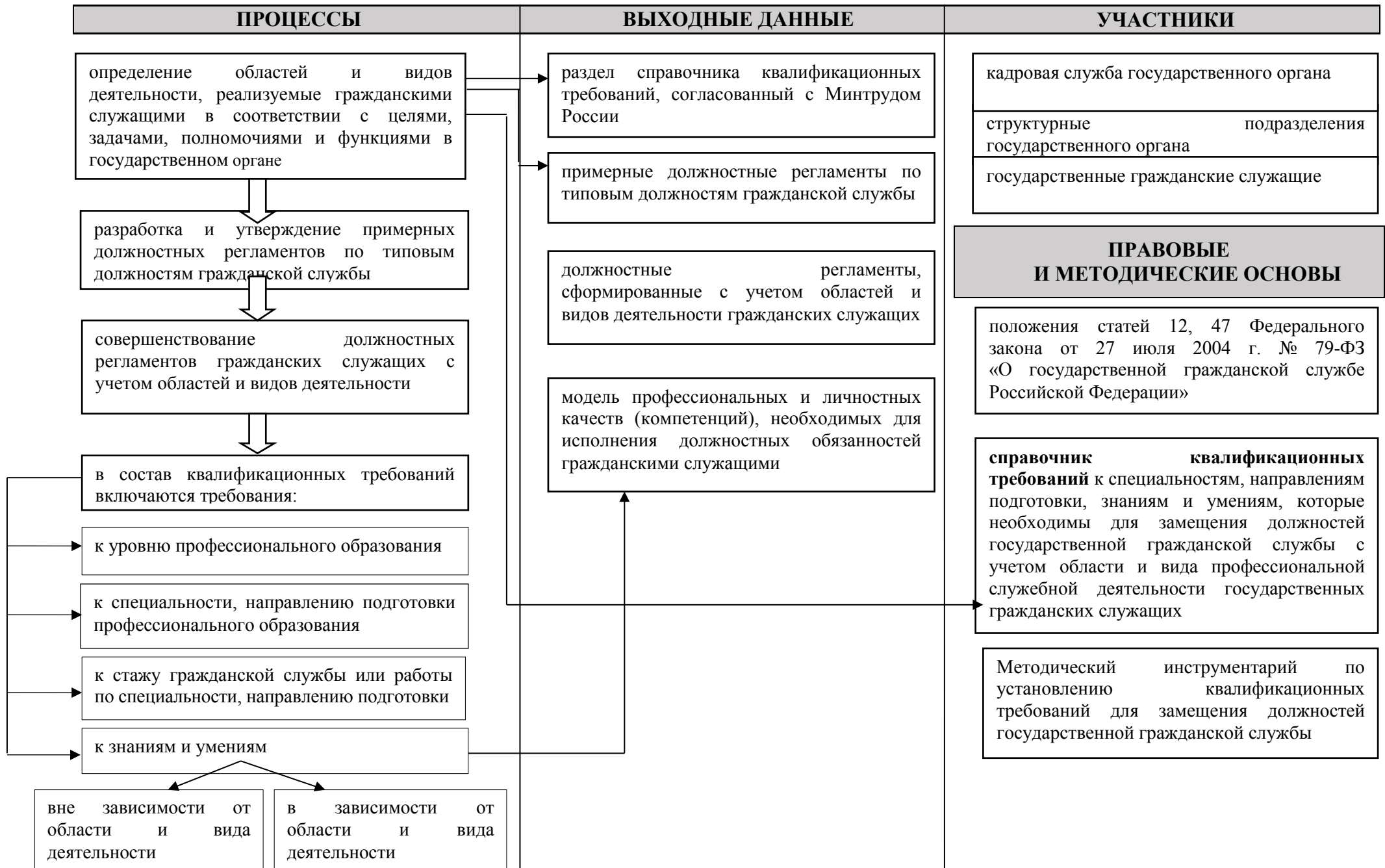
- примерные должностные регламенты по типовым должностям гражданской службы;

- должностные регламенты, сформированные с учетом областей и видов деятельности гражданских служащих и на основе примерных должностных регламентов.

Кроме того, кадровой службе государственного органа с участием профильных структурных подразделений на системной основе необходимо осуществлять мониторинг и анализ актуальности квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы, разработанных в государственном органе и включенных в раздел справочника квалификационных требований.

Основные положения по установлению требований к кандидатам на вакантные должности государственной службы представлены в блок-схеме осуществления процесса разработки требований к кандидатам на замещение вакантных должностей.

Блок-схема осуществления процесса разработки требований к кандидатам на замещение вакантных должностей



Поиск и привлечение кандидатов на замещение должностей гражданской службы (внешние и внутренние источники)

Поиск и привлечение кандидатов может осуществляться из внешних и внутренних источников.

При этом выбор внешних и внутренних источников зависит от потребности в кадрах, отраженной в плане комплектования кадров.

Внешними источниками являются:

- единая информационная система и иные информационные системы, содержащие резюме соискателей (через данные системы выявляются кандидаты, готовые поступить на гражданскую службу);

- конкурсы на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв государственных органов и органов местного самоуправления (осуществляется сбор и анализ информации о результатах конкурсов, проведенных государственными органами, территориальными органами (подразделениями) федеральных государственных органов, государственными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления);

- образовательные организации, осуществляющие деятельность по подготовке студентов по специальностям и направлениям подготовки профессионального образования, требуемым для замещения должностей гражданской службы в государственных органах (с указанными организациями заключаются договоры об организации проведения практики, предусмотренной образовательной программой, студентов, а также по иным направлениям в соответствии с частью 7 статьи 13 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»);

- территориальные органы (подразделения) федерального государственного органа (выявляются лучшие кадры для перехода на гражданскую службу в центральный аппарат);

- иные государственные органы (выявляются гражданские служащие, готовые перейти на гражданскую службу в иной государственный орган, в том числе в случаях замещения ими сокращаемых должностей гражданской службы или должностей гражданской службы в упраздняемом государственном органе в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 19 сентября 2013 г. № 822 «Об утверждении Правил предоставления государственному гражданскому служащему в случае отсутствия должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах»);

- организации любых форм собственности (из данных организаций привлекаются подходящие претенденты для перехода на гражданскую службу, в том числе для участия в конкурсе);³

- государственная служба занятости населения, а также базы резюме в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть Интернет) (осуществляется поиск (привлечение) подходящих претендентов);

- научно-практические мероприятия, посвященные вопросам, связанным с направлением деятельности государственного органа (на данных мероприятиях выявляются специалисты, готовые поступить на гражданскую службу или перейти на гражданскую службу в иной государственный орган);

- ярмарки вакансий (на данных мероприятиях осуществляется поиск специалистов, готовых поступить на гражданскую службу для замещения конкретной должности гражданской службы);

- рекламные объявления в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы), веб-сервисы, которые специализируются на предоставлении сервиса по размещению объявлений соискателей и работодателей (через указанные рекламные объявления и веб-сервисы осуществляется поиск специалистов, готовых поступить на гражданскую службу для замещения конкретной должности гражданской службы);

- дни открытых дверей в государственном органе (данные мероприятия проводятся, как правило, в отношении молодежи и позволяют повысить заинтересованность в поступлении на гражданскую службу);

- кадровые агентства.

Внутренними источниками являются:

- кадровый резерв государственного органа;

- результаты аттестации гражданских служащих;

- предложения руководителей структурных подразделений государственного органа (получение рекомендаций данных лиц относительно подходящих претендентов).

Поиск и привлечение кандидатов должен осуществляться сотрудниками кадровых служб государственных органов, ответственными за данную работу, или иными лицами в случае передачи данной функции на аутсорсинг.

Внешние и внутренние источники поиска и привлечения кандидатов на замещение должностей гражданской службы представлены на блок-схеме ниже.

³ При поиске и привлечении сотрудников из организаций, деятельность которых связана с государственными органами, необходимо учитывать возможность возникновения конфликта интересов у кандидатов в случае, если их профессиональная служебная деятельность будет осуществляться во взаимодействии с организациями, в которых они ранее работали.

Блок-схема. Внешние и внутренние источники поиска и привлечения кандидатов на замещение должностей гражданской службы

I. Внешние источники поиска и привлечения кандидатов на замещение должностей гражданской службы

Федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» и иные информационные системы, в которых размещены резюме соискателей	Образовательные организации, осуществляющие деятельность по подготовке студентов по специальностям и направлениям подготовки образования, требуемым для замещения должностей гражданской службы в государственных органах
Конкурсы на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв государственных органов и органов местного самоуправления	Государственная служба занятости населения, а также базы резюме в сети Интернет
Научно-практические мероприятия, посвященные вопросам, связанным с направлением деятельности государственного органа	Иные государственные органы
Рекламные объявления в средствах массовой информации, веб-сервисы, которые специализируются на предоставлении сервиса по размещению объявлений соискателей и работодателей	Организации любых форм собственности
	Ярмарки вакансий
	Дни открытых дверей в государственном органе
	Кадровые агентства

II. Внутренние источники поиска и привлечения кандидатов на замещение должностей гражданской службы

Кадровый резерв государственного органа
Результаты аттестации гражданских служащих
Предложения руководителей структурных подразделений государственного органа

Приоритеты в работе в целом государственного органа (включая подразделения и территориальные органы относительно федеральных государственных органов, имеющих подразделения и территориальные органы) по поиску и привлечению кандидатов отражаются в Положении по поиску и привлечению кандидатов на замещение должностей гражданской

службы в государственном органе. При этом перечисляются внешние и внутренние источники поиска и привлечения кандидатов.

Для закрепления конкретных сроков и детализации источников поиска и привлечения кандидатов составляется план мероприятий по поиску и привлечению кандидатов на замещение должностей гражданской службы в государственном органе. Данный план разрабатывается в случае наличия у федерального государственного органа подразделений и территориальных органов подразделениями и территориальными органами самостоятельно. Сроки, предусмотренные данным планом, должны учитывать предполагаемые сроки замещения должностей гражданской службы, отраженные в плане комплектования кадров.

С учетом обозначенных источников поиска и привлечения кандидатов в государственном органе должны быть разработаны:

- положение по поиску и привлечению кандидатов;
- план мероприятий по поиску и привлечению кандидатов.

Отбор (оценка) кандидатов на замещение должностей гражданской службы

Система отбора (оценки) кадров для замещения должностей гражданской службы требует проведения следующих процедур отбора (оценки) кандидатов:

- конкурсы на замещение вакантных должностей гражданской службы;
- конкурсы на включение в кадровый резерв;
- отборочные (оценочные) процедуры без проведения конкурсов.

Решение о проведении конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы в государственном органе принимается при наличии вакантных должностей гражданской службы, замещение которых может быть произведено на конкурсной основе.

Конкурсы на включение в кадровый резерв проводится по группам должностей гражданской службы и позволяют удовлетворить потребность в кадрах на перспективу.

Отбор (оценка) кандидатов должен осуществляться сотрудниками кадровых служб государственных органов, ответственными за данную работу, или иными лицами в случае передачи данной функции на аутсорсинг. Организация эффективного отбора (оценки) кандидатов требует наличия в штате государственного органа специалистов в области управления персоналом (в том числе эксперта-психолога).

В целях отбора (оценки) кандидатов в государственном органе разрабатываются:

- методика проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв;

- методика проведения отборочных (оценочных) процедур без проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв.

Для организации отбора (оценки) кандидатов **вне зависимости от того, какая проводится процедура отбора (оценки) кандидатов, кадровой службой государственного органа совместно со структурными подразделениями государственного органа** в целях организации отбора (оценки) кандидатов с учетом положений подраздела 2.2 настоящего проекта методики **определяются наиболее оптимальные методы оценки кандидатов, которые будут использоваться в ходе конкурса или отборочных (оценочных) процедур без проведения конкурса.**

Одновременно в зависимости от используемых методов оценки кандидатов в государственном органе должна быть сформирована, в том числе с учетом областей и видов деятельности, реализуемых в государственном органе, особенностей кадровой политики **база оценочных заданий**, включающая задания для оценки квалификации, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций).

После окончания подготовки к отборочным (оценочным) процедурам составляются **планы – графики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв** (в случае, если в государственном органе не разработан план мероприятий по поиску и привлечению кандидатов, предусматривающий сроки проведения, в том числе конкурсов), после чего данные процедуры проводятся в соответствии с законодательством о гражданской службе.

Сведения о вакантных должностях гражданской службы размещаются в сети Интернет на официальных сайтах государственного органа и единой информационной системы, являющейся базовым государственным информационным ресурсом в отношении информации о кадровом составе государственных органов. Также на официальном сайте указанной информационной системы размещается информация о кадровом обеспечении государственных органов.

С использованием единой информационной системы осуществляется прием в электронном виде и автоматизированная проверка документов кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв, что позволит осуществить меры по повышению объективности и прозрачности процедуры проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв.⁴

Кроме того, в единой информационной системе формируется база данных независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных

⁴ Осуществляется с учетом результатов мероприятий, предусмотренных планом мероприятий № 1919-р.

комиссий на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов.⁵

Для определения результативности системы отбора (оценки) кандидатов в государственном органе на системной основе должен проводиться **анализ эффективности конкурсных и внеконкурсных процедур, применяемых в рамках данных процедур методов отбора (оценки) кандидатов**, результаты которого должны отражаться в отчете.

Учитывая изложенное, для организации эффективного отбора (оценки) кандидатов необходимо:

- разработать методику проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв;

- разработать методику проведения отборочных (оценочных) процедур без проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв;

- сформировать базу оценочных заданий;

- разработать планы-графики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв;

- поддерживать базу оценочных заданий и графики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв в актуальном состоянии;

- определить представителей кадровой службы государственного органа, ответственных за проведение отборочных (оценочных) процедур, являющихся специалистами в области управления персоналом, включая психолога;

- проводить на системной основе анализ эффективности отборочных (оценочных) процедур и результаты отражать в отчете.

2.1.2 Адаптация кадров

Испытание при назначении на должность

Испытание при назначении на должность гражданской службы обусловлено необходимостью оценки способностей гражданского служащего, впервые или вновь принятого на гражданскую службу, успешно применять знания и умения непосредственно в процессе исполнения им должностных обязанностей по замещаемой должности гражданской службы.

В этой связи процесс установления испытания включает следующее.

1. Кадровой службой государственного органа определяется методика организации проведения испытания при назначении на должность гражданской службы в государственном органе, которая отражает основные направления деятельности государственного органа в указанной области.

В состав данной методики рекомендуется включать следующие условия проведения испытания при назначении на должность гражданской службы:

- продолжительность его проведения;
- рекомендаций о необходимости назначения наставника;
- программа испытания;
- методы оценки эффективности его проведения.

2. Кадровой службе государственного органа с целью объективного принятия решения об определении продолжительности прохождения испытания при назначении на должность гражданской службы целесообразно учитывать положения статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ, наличие у кандидата стажа гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, а также необходимые сроки для прохождения периода адаптации гражданским служащим.

3. Условия испытания при назначении на должность гражданской службы устанавливаются в служебном контракте гражданского служащего и в акте государственного органа о назначении на должность гражданской службы.

4. Кадровой службе государственного органа в целях осуществления оценки эффективности проведения испытаний при назначении на должности гражданской службы в государственном органе целесообразно проводить анализ следующих показателей:

- численность гражданских служащих, успешно прошедших установленную продолжительность испытания и продолжающих замещать должность гражданской службы;
- численность гражданских служащих, не прошедших установленную продолжительность испытания по причине расторжения служебного контракта по решению представителя нанимателя;
- численность гражданских служащих, не прошедших установленную продолжительность испытания по причине расторжения служебного контракта по собственному желанию.

5. Указанные показатели кадровая служба государственного органа отображает в ежегодном отчете эффективности проведения испытания при назначении на должность гражданской службы в государственном органе.

Правовой и методологической основой установления испытаний при назначении на должности гражданской службы являются положения статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ.

По итогам испытания гражданского служащего в целях проверки его соответствия замещаемой должности гражданской службы проводится оценка.

Учитывая изложенное, документами, характеризующими качественную организацию проведения испытания при назначении на

должность гражданской службы являются утвержденные представителем нанимателя:

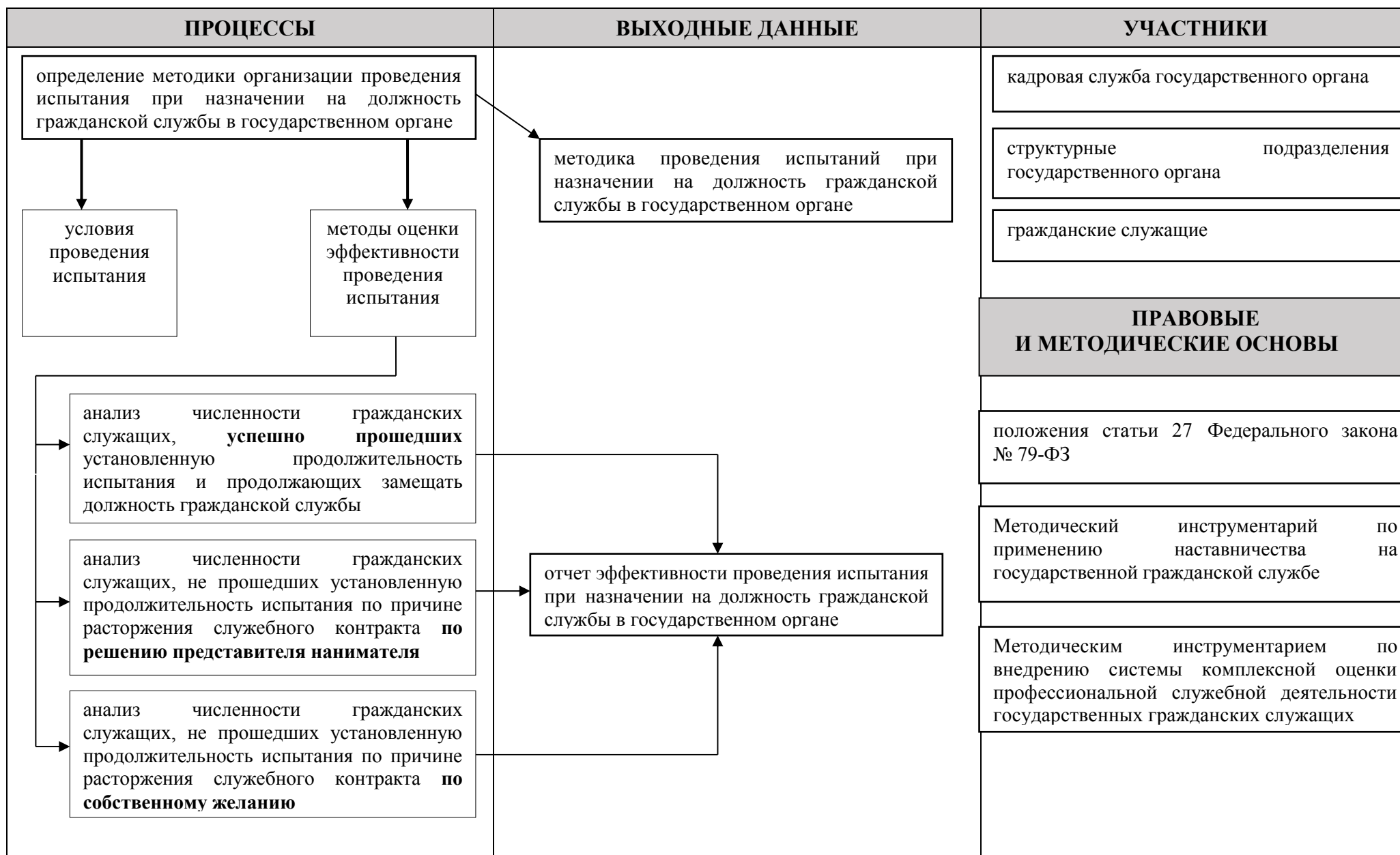
- методика организации проведения испытания при назначении на должность гражданской службы в государственном органе, включающая:

- продолжительность проведения испытания при назначении на должность;*
- рекомендации о необходимости назначения наставника;*
- программа испытания;*
- методы оценки эффективности проведения испытаний.*

- отчет эффективности проведения испытания при назначении на должность гражданской службы в государственном органе.

Основные положения по установлению испытания при назначении на должность гражданской службы представлены в блок-схеме осуществления процесса разработки испытания при назначении на должность гражданской службы.

Блок – схема осуществления процесса разработки испытания при назначении на должность гражданской службы



Профессиональная адаптация, в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые

Целями профессиональной адаптации, в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые, являются оказание помощи гражданским служащим в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и умений выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

При организации мероприятий, направленных на адаптацию гражданских служащих, целесообразно определить составляющие данного направления работы, включая проведение мероприятий по наставничеству.

Под профессиональной адаптацией понимается процесс овладения лицом, в отношении которого осуществляется адаптация, в том числе наставничество, системой профессиональных знаний и умений, способностью эффективного применения их на практике.

Под наставничеством понимается форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Организация профессиональной адаптации, в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые, предполагает **реализацию четырех основных этапов:**

1. Организация адаптации;
2. Назначение ответственных за проведение адаптации, в том числе наставников, и определение лиц, в отношении которых осуществляется адаптация;
3. Прохождение адаптации;
4. Завершение адаптации.

На первом этапе принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию адаптации и руководство наставничеством, а также выбираются виды адаптации (профессиональная адаптация гражданских служащих либо лиц, впервые поступающих на гражданскую службу) и формы наставничества.

Внедрение наставничества в государственном органе осуществляется на основе издания приказа/распоряжения государственного органа об организации профессиональной адаптации в государственном органе. В соответствии с Правилами подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009, указанный приказ не подлежит государственной регистрации, т.к. не является нормативным правовым актом, затрагивающим права, свободы и обязанности человека и гражданина, устанавливающим правовой статус организаций, имеющим межведомственный характер, независимо от срока его действия.

В зависимости от особенностей работы государственного органа и от количества наставников для реализации профессиональной адаптации (наставничества) могут создаваться специализированные структуры либо определяться ответственные лица. Совет/комиссия по адаптации (наставничеству) организуется при наличии в государственном органе десяти и более наставников для более эффективного осуществления наставничества, в том числе отбора/назначения наставников, координации их деятельности, обмена лучшим опытом.

В случае образования в государственном органе совета/комиссии по наставничеству в приказ/распоряжение государственного органа об организации адаптации (наставничества) в государственном органе предусматривается внесение следующих формулировок:

- *Образовать совет/комиссию по адаптации (наставничеству) в следующем составе:*

Иванов И.И., должность;

Петров П.П., должность;

Сидоров С.С, должность и т.д.;

- *Утвердить Положение о совете/комиссии по адаптации (наставничеству) согласно приложению к настоящему приказу;*

- *Кадровой службе государственного органа осуществлять свою деятельность во взаимодействии с советом/комиссией по наставничеству.*

На втором этапе происходит назначение ответственных за проведение адаптации, в том числе наставников, и определение лиц, в отношении которых осуществляется адаптация.

На третьем этапе происходит реализация процесса профессиональной адаптации, в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые: утверждается перечень мероприятий по адаптации, определяются формы и методы работы лиц, ответственных за организацию адаптации и руководство наставничеством, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации адаптации.

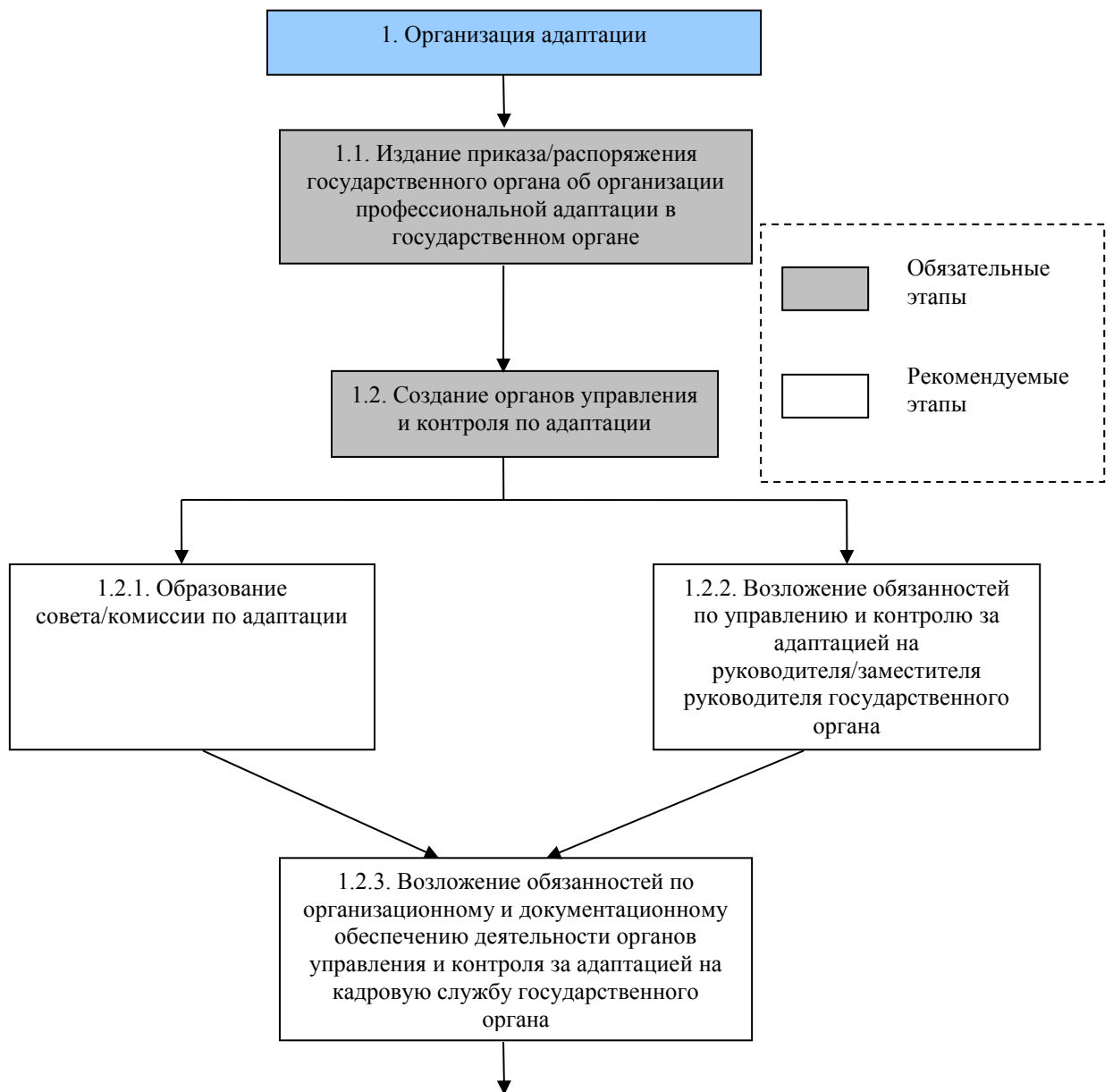
Завершающий этап предполагает подведение итогов адаптации и получение обратной связи от лиц, ответственных за организацию адаптации и руководство наставничеством, а также лиц, в отношении которых осуществлялась адаптация, с помощью заполнения формализованных отчетов (анкет). Далее происходит обработка формализованных отчетов (анкет), анализ результатов адаптации (лиц, впервые поступивших на гражданскую службу, гражданских служащих при их профессиональной адаптации, в том числе при переводе на другую должность, контроль прохождения испытательного срока) и подведение итогов по результатам проведенной работы.

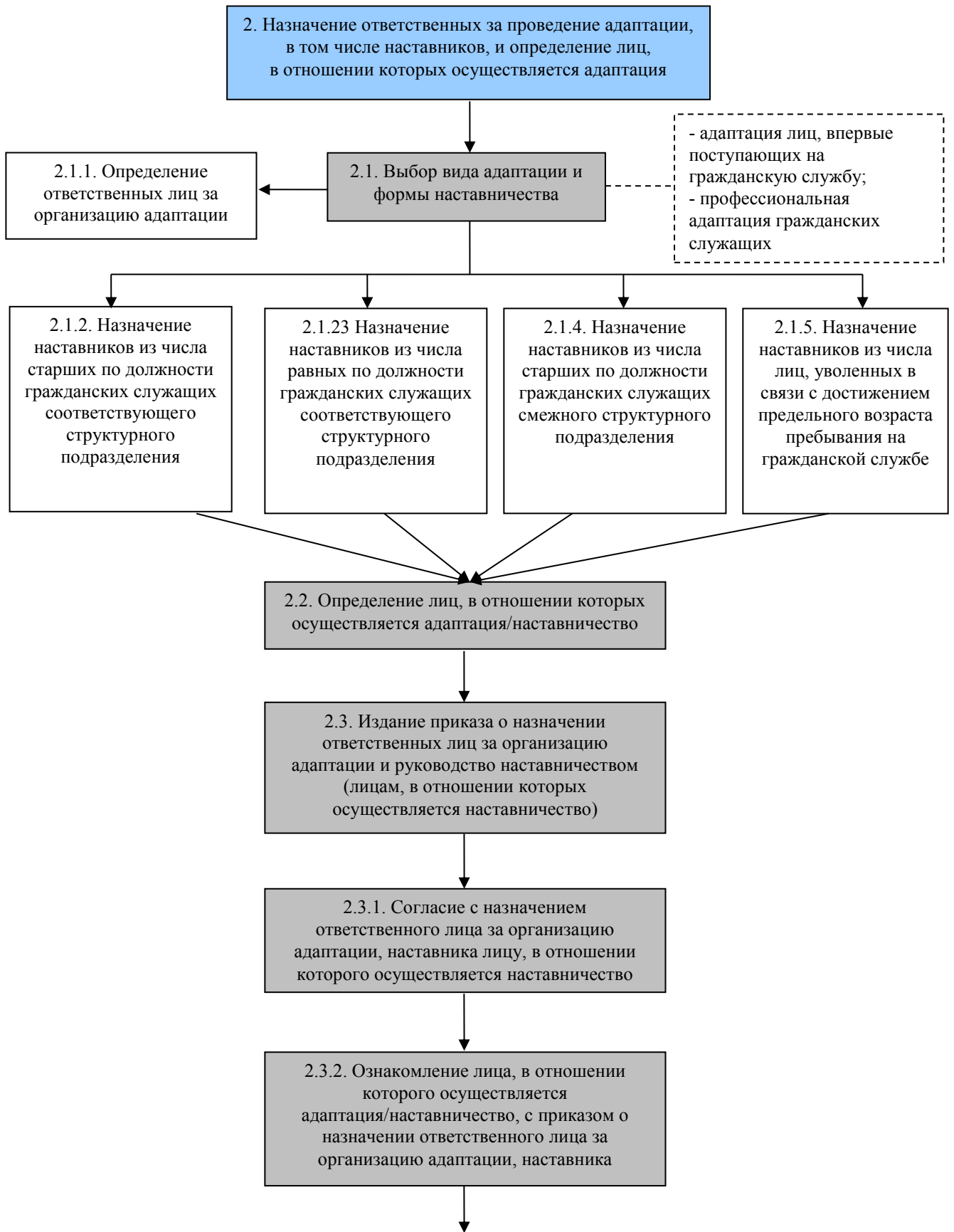
Каждый этап по проведению адаптации предполагает реализацию в государственных органах следующих обязательных и рекомендуемых действий (см. блок-схему «Этапы профессиональной адаптации, в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые»).

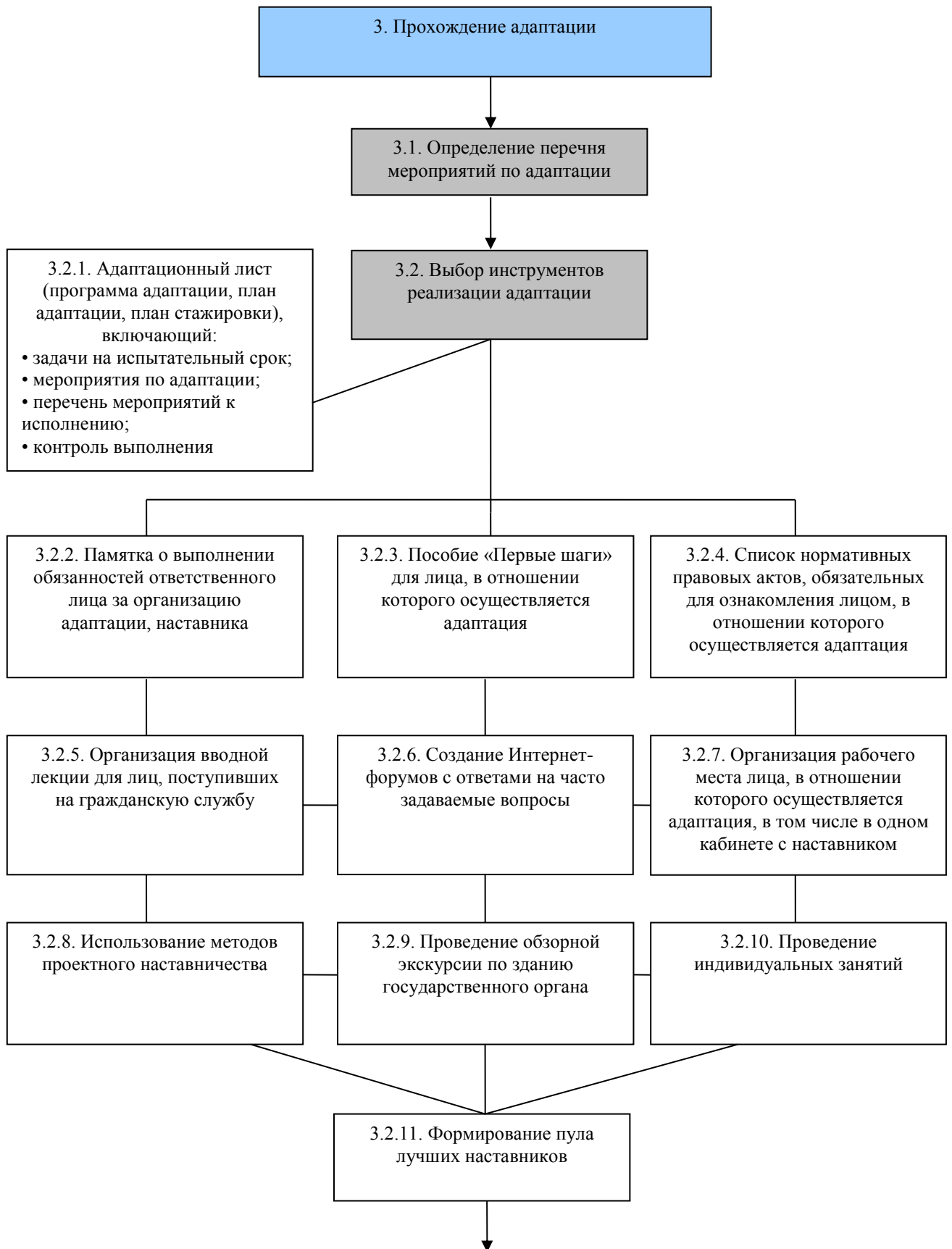
Таким образом, задачами при организации работы по профессиональной адаптации гражданских служащих, в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые, являются:

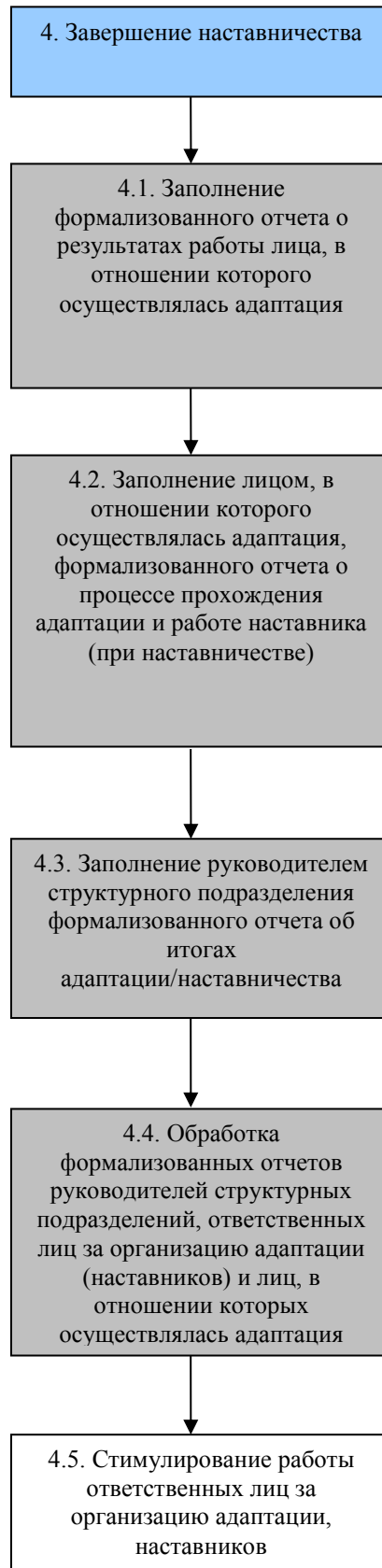
- принятие приказа/распоряжения государственного органа об организации профессиональной адаптации/наставничества;*
- определение ответственных за организацию и проведение адаптации;*
- определение лиц, в отношении которых осуществляется адаптация;*
- определение перечня мероприятий и выбор инструментов реализации адаптации;*
- формирование отчетов, анализ и подведение итогов по результатам адаптации.*

**Блок-схема «Этапы профессиональной адаптации,
в том числе при поступлении на гражданскую службу впервые»**









2.2 Оценка кадров

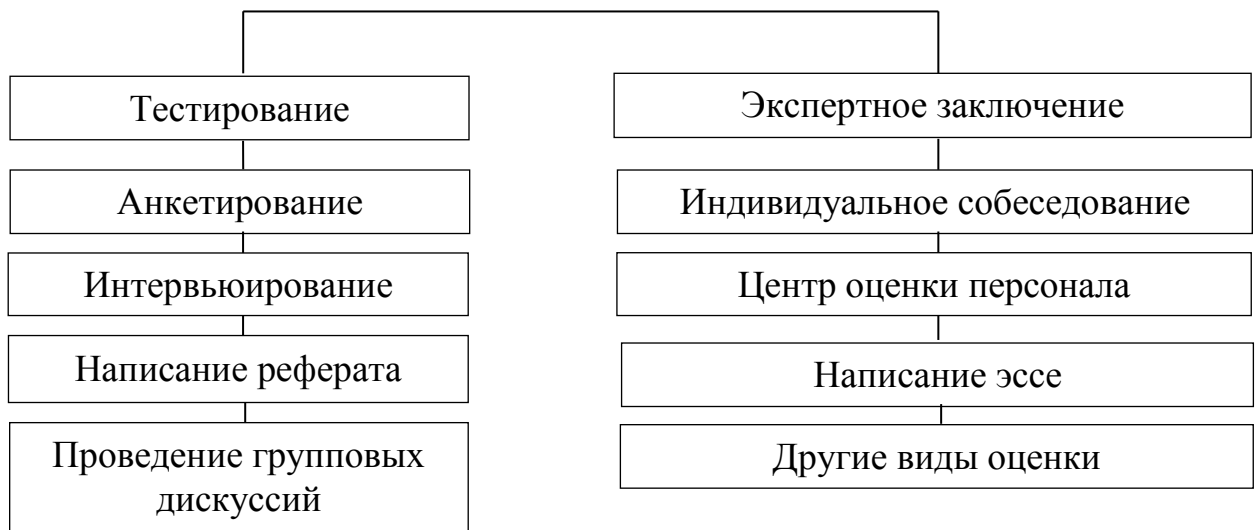
2.2.1 Методы оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов на замещение вакантных должностей

Оценка квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов на замещение должностей гражданской службы является основополагающим элементом системы отбора (оценки) кадров, так как во многом именно от наличия определенных знаний и умений, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций) зависит дальнейшая эффективность деятельности гражданского служащего.

Для качественной оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) требуется выбор и применение государственным органом технологий, показавших свою работоспособность на практике.

В качестве методов оценки квалификации, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов могут использоваться методы, обозначенные на схеме ниже.

Методы оценки профессиональных и личностных качеств



Выбор методов оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов осуществляется исходя из категорий и групп должностей гражданской службы, положений должностных регламентов, определяющих квалификационные требования с учетом областей и видов деятельности гражданских служащих, должностные обязанности, а также иные значимые характеристики должностей гражданской службы. Кроме того, при выборе методов оценки учитывается разработанная в государственном органе модель профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих.

При этом рекомендуется проводить оценку квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов в два этапа.

На **первом этапе** проводится оценка уровня владения кандидатами, за исключением кандидатов, претендующих на замещение должностей категорий «руководители» и «помощники (советники)», государственным языком Российской Федерации (русским языком), правовыми знаниями основ Конституции Российской Федерации, законодательства о государственной службе, законодательства о противодействии коррупции, знаниями и умениями в области информационно-коммуникационных технологий посредством тестирования.

Кроме того, на первом этапе рекомендуется также посредством тестирования провести оценку владения кандидатами профессиональными знаниями и умениями в зависимости от области и вида деятельности, установленными должностным регламентом.

Завершающим первый этап методом оценки является проведение интервью представителем кадровой службы и (или) руководителем структурного подразделения государственного органа, для замещения должности в котором осуществляются отборочные (оценочные) процедуры.

На **втором этапе** проводится оценка квалификации, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов с использованием иных методов оценки с учетом ранее обозначенных критериев.

Рекомендуемые методы оценки квалификации, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов с учетом категорий и групп должностей гражданской службы представлены в таблице.

Рекомендуемые-методы оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов

Категории должностей	Группы должностей и должности	Предмет оценки (основные должностные обязанности по должности)	Рекомендуемые методы оценки
Руководители	Высшая	Планирование и организация деятельности государственного органа, его структурного подразделения (определение целей, задач, направлений деятельности), организация служебного времени, распределение обязанностей между подчиненными, создание эффективной системы	1. Индивидуальное собеседование 2. Анкетирование 3. Экспертное заключение 4. Написание эссе
	Главная		
	Ведущая		

		коммуникации, а также благоприятного психологического климата, межличностных взаимоотношений, контроль за деятельностью подчиненных.	
Помощники (советники)	Высшая	Оказание содействия (организационно-аналитической поддержки) руководителю в реализации его полномочий (по вопросам деятельности государственного органа, распределения обязанностей, контроля).	1. Интервью 2. Анкетирование 3. Экспертное заключение 4. Написание эссе
	Главная		
	Ведущая		1. Интервью 2. Анкетирование 3. Тестирование
Специалисты	Высшая	Самостоятельная деятельность по профессиональному обеспечению выполнения государственными органами установленных задач и функций.	1. Интервью 2. Анкетирование 3. Тестирование 4. Экспертное заключение
	Главная		1. Интервью 2. Анкетирование 3. Тестирование
	Ведущая		1. Интервью 2. Тестирование
	Старшая		1. Интервью 2. Тестирование
Обеспечивающие специалисты	Главная	Выполнение организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов.	1. Интервью 2. Анкетирование 3. Тестирование
	Ведущая		1. Интервью 2. Тестирование
	Старшая		
	Младшая		

Выбранные методы оценки должны быть включены в методику проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв, методику проведения отборочных (оценочных) процедур без проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв.

В целях снижения трудозатрат по проведению отборочных (оценочных) процедур рекомендуется разработать **базу оценочных заданий** и использовать данную базу при проведении различных отборочных (оценочных) процедур многократно.

База оценочных заданий в зависимости от принятого решения по применению в государственном органе тех или иных методов оценки должна включать следующие элементы:

- тестовые вопросы для оценки уровня владения кандидатами, за исключением кандидатов, претендующих на замещение должностей категорий «руководители» и «помощники (советники)», государственным языком Российской Федерации (русским языком), правовыми знаниями основ Конституции Российской Федерации, законодательства о государственной службе, законодательства о противодействии коррупции, знаниями и умениями в области информационно-коммуникационных технологий;⁵

- тестовые вопросы для оценки уровня владения знаниями и умениями в зависимости от области и вида деятельности;

- индивидуальные наборы тестовых заданий (составленные на основе указанных тестовых вопросов) и инструкция по прохождению теста;

- тестовые вопросы для выявления профессиональных и личностных качеств (компетенций), разработанные с учетом модели профессиональных и личностных качеств (компетенций);

- психометрический опросник;

- анкету, содержащую вопросы о профессиональном образовании, стаже гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, проектах, в которых кандидат принимал участие на предыдущем месте работы (службы) и т.д.;

- перечень тем для написания эссе;

- базу проектов нормативных правовых актов и документов для подготовки экспертного заключения;

- исчерпывающий перечень вопросов для проведения интервью и инструкция по проведению интервью по компетенциям;

- базу кейсов для проведения групповых дискуссий;

- базу упражнений (деловых игр), имитирующих рабочие задачи для проведения центра оценки персонала.

В случае наличия у федерального органа исполнительной власти обширной сети территориальных органов при проведении отборочных (оценочных) процедур рекомендуется формировать для использования единую базу тестовых вопросов на соответствие базовым квалификационным требованиям, а также тестовых вопросов для оценки уровня владения знаниями и умениями в зависимости от области и вида деятельности.

Основополагающим процессом является разработка государственным органом базы тестовых вопросов для оценки уровня владения кандидатами знаниями и умениями в зависимости от области и вида деятельности. Она может быть разработана центральным аппаратом федерального органа

⁵ При разработке данных тестовых вопросов используется Комплекс тестовых вопросов на соответствие базовым квалификационным требованиям (Версия № 4), подготовленный Минтрудом России, который может быть получен с правильными ответами под роспись у уполномоченного сотрудника Минтруда России.

исполнительной власти совместно с его территориальными органами.

Проекты нормативных правовых актов, документы для подготовки экспертного заключения и кейсы должны быть разработаны по типовым должностям гражданской службы.

Для правильного применения отдельных методов отбора (оценки) (психологическое тестирование, интервью по компетенциям, центр оценки) в штате государственного органа требуется **наличие специалистов в области управления персоналом (в том числе эксперта-психолога)**.

Учитывая изложенное, для эффективной оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств кандидатов в государственном органе необходимо:

- разработать методику проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв, методику проведения оценочных процедур без конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв, включающие результативные методы оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств кандидатов;
- сформировать и поддерживать в актуальном состоянии базу оценочных заданий;
- обеспечить наличие в штате государственного органа специалистов в области управления персоналом (в том числе эксперта-психолога).

2.2.2 Методики определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы

Оценка квалификации, профессиональных и личностных качеств гражданского служащего

Оценка квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего заключается в оценке соответствия уровня и направления подготовки (специальности), профессионального образования гражданского служащего, стажа гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, знаний и умений, профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего квалификационным требованиям для замещения должности гражданской службы, модели профессиональных и личностных качеств (компетенций), разработанным в соответствии подходами, содержащимися в подразделе «Разработка требований к кандидатам на замещение вакантных должностей» настоящего проекта методики, а также актуальным целям и задачам, стоящим перед гражданским служащим в текущий момент.

Оценка квалификации, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций) целесообразно проводить одновременно с оценкой эффективности и результативности деятельности гражданского служащего в рамках всесторонней оценки деятельности гражданского служащего (далее –

всесторонняя оценка).

Всестороннюю оценку рекомендуется проводить ежегодно, но не реже, чем раз в три года в рамках аттестации.

При проведении всесторонней оценки непосредственным руководителем выставляются балльные оценки при формировании **отзыва** об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей посредством заполнения бланка оценки. Ежегодные отзывы используются при подготовке отзыва непосредственного руководителя за аттестационный период, предусмотренного подпунктом «г» пункта 13 Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее – Положение о проведении аттестации), утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110.

Результаты оценки обсуждаются с гражданским служащим в ходе **оценочного интервью**, после чего принимаются **кадровые решения**.

В случае, если для осуществления профессиональной служебной деятельности необходимы узкоспециализированные знания и умения, что требует их постоянного обновления, оценка квалификации может осуществляться по решению руководителя государственного органа ежегодно в качестве самостоятельной оценки. При этом данная оценка может проводиться посредством тестирования, для чего требуется разработка базы оценочных заданий.

Кроме того, в случае, если в государственном органе разработаны модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) отдельно для каждой должности, то оценка профессиональных и личностных качеств (компетенций) также может быть выделена в отдельную оценку. В данном случае требуется разработка **методики проведения оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций)**, в которой должна быть определена периодичность оценки, методы оценки, участники оценки, процедура оценки, учет результатов при принятии кадровых решений. Также требуется разработка плана-графика проведения данной оценки.

В качестве метода оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) может использоваться **метод оценки «360 градусов»** или его модификация. При наличии ресурсов у государственного органа (автоматизация системы оценки, специалисты по оценке) рекомендуется расширить состав экспертов осуществляющих оценку гражданского служащего, что повысит качество и объективность оценки. Для оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих категории «руководители» высшей и главной группы может использоваться **метод оценки «Центр оценки персонала»**.

В роли экспертов при проведении оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего выступают непосредственный руководитель оцениваемого гражданского служащего и вышестоящий руководитель. К процедуре оценки могут быть привлечены в

качестве экспертов гражданские служащие, систематически взаимодействующие с оцениваемым гражданским служащим в процессе исполнения им должностных обязанностей, а также гражданский служащий другого государственного органа, взаимодействующий с оцениваемым гражданским служащим в процессе исполнения им должностных обязанностей, либо внешний эксперт в области оценки.

Оценка профессиональных и личностных качеств (компетенций) также проводится самим оцениваемым гражданским служащим.

Процедура оценки заключается в заполнении разработанных государственным органом **бланков оценки профессиональных качеств**.

Итоговым документом по результатам оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего является **индивидуальный отчет** о результатах оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего.

Желательно, чтобы оценка квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих была автоматизирована.

Результаты оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего обсуждаются с гражданским служащим в ходе **оценочного интервью**, после чего принимаются **кадровые решения**.

В случае, если государственный орган обладает необходимыми ресурсами, в нем может быть проведена комплексная оценка деятельности гражданских служащих.

Учитывая изложенное, для организации в государственном органе эффективной оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих требуется:

- утвердить распорядительным актом государственного органа методику всесторонней оценки деятельности гражданских служащих;

- определить сотрудников кадровой службы, ответственных за проведение оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего, в случае проведения всесторонней оценки – сотрудников кадровой службы, ответственных за проведение всесторонней оценки;

- в случае, если в государственном органе разработаны модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) отдельно для каждой должности гражданской службы разработать методику проведения оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего с учетом моделей профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих;

- при необходимости разработать методику оценки квалификации гражданских служащих и базу оценочных заданий для оценки квалификации гражданских служащих;

- проводить комплексную оценку деятельности гражданских служащих (в случае принятия данного решения);
- организовать заполнение отзывов непосредственных руководителей, подготовку иных документов в зависимости от выбранного метода и процедуры оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданского служащего, проведение оценочных интервью, а также принятие кадровых решений.

Оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего

Оценка результатов деятельности гражданского служащего является важным элементом системы оценки кадров, так как она служит не только административной, но и мотивационной цели. Организация эффективной оценки результатов деятельности гражданского служащего позволяет повысить мотивацию гражданских служащих к эффективному исполнению должностных обязанностей.

Предпочтительной является система оценки результатов деятельности гражданского служащего на основе показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности (далее – показатели).

Кроме того, оценка может проводиться посредством оценки степени участия гражданского служащего в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением (государственным органом) задач.

В тех случаях, когда по объективным причинам не представляется возможным организовать и провести в государственном органе оценку деятельности гражданских служащих, предусматривающую разработку детальных количественно измеримых показателей, оценка может осуществляться по упрощенному сценарию, в рамках всесторонней оценки.

Оценка на основе показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности

В государственных органах, в которых специфика деятельности гражданских служащих позволяет установить показатели, оценка результатов деятельности гражданских служащих осуществляется на основе показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности (далее – оценка на основе показателей).

Оценка на основе показателей проводится путем сопоставления ключевых показателей, отражающих планируемый и достигнутый результат деятельности отдельных гражданских служащих по завершению установленного отчетного периода.

Периодичность проведения оценки на основе показателей может различаться в зависимости от категории и группы должностей гражданской службы или может быть установлена одинаковой для всех должностей гражданской службы.

Для проведения оценки на основе показателей разрабатывается **план-график данной оценки**.

Ключевая ответственность за проведение оценки на основе показателей возлагается на руководителей государственного органа и его структурных подразделений.

Кадровая служба осуществляет полномочия по организационному и документационному обеспечению процедур оценки на основе показателей, сбору и обработке информации, полученной в ходе проведения оценки на основе показателей, а также оказанию консультативной поддержки при проведении оценочных процедур.

Оценка на основе показателей должна быть автоматизирована.

В целях проведения оценки на основе показателей формируется **справочник показателей**, содержащий ключевые показатели, их целевые значения.

При проведении оценки на основе показателей используется разрабатываемая на основе справочника **карта эффективности и результативности** – документ, содержащий цели деятельности гражданского служащего, показатели и их характеристики, а также информацию о результатах оценки (достигнутые значения показателей).

В карту эффективности и результативности включаются также рекомендации по принятию тех или иных кадровых решений.

При подведении итогов оценки на основе показателей непосредственным руководителем оцениваемого гражданского служащего проводится **совещание (оценочное интервью)** с оцениваемым гражданским служащим, на котором обсуждаются итоги его деятельности, пути повышения ее эффективности и результативности, планируются цели его деятельности, ключевые показатели, их целевые значения и веса на следующий отчетный период. По итогам обсуждения принимаются кадровые решения.

Оценка степени участия гражданского служащего в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением (государственным органом) задач

Оценка степени участия гражданского служащего в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением (государственным органом) задач с использованием коэффициента эффективности и результативности (далее – оценка степени участия), являющаяся альтернативным методом оценки результатов деятельности гражданского служащего, заключается в обобщенной количественной оценке

вклада конкретного гражданского служащего и/или структурного подразделения государственного органа в достижение целей государственного органа. Внедрение и использование данного метода оценки требует учета значимости и объема выполняемой гражданским служащим работы и качества исполнения гражданским служащим должностных обязанностей, а также продолжительности служебного времени гражданского служащего и соблюдения служебной дисциплины.

Использование данного метода оценки результатов деятельности гражданского служащего рекомендуется при реализации однотипных функций гражданскими служащими одного структурного подразделения, их взаимозаменяемости и долевым распределении фонда оплаты труда гражданских служащих между сотрудниками структурного подразделения государственного органа.

Данную оценку рекомендуется проводить ежегодно в соответствии с **планом-графиком оценки**.

При использовании метода оценки степени участия гражданского служащего в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением (государственным органом) задач критерии оценки результатов деятельности формируются в виде **списка упущений и списка достижений**. Каждому критерию оценки назначается максимальное значение коэффициента участия для расчета итогового коэффициента эффективности и результативности.

Пример таблицы упущений и достижений представлен в приложении 5.

Оценка степени участия проводится непосредственным руководителем гражданского служащего.

По окончании отчетного периода непосредственный руководитель гражданского служащего подводит итоги деятельности оцениваемого гражданского служащего и заполняет карту эффективности и результативности.

Коэффициент эффективности и результативности (K_p) рассчитывается по формуле:

$$K_p = 1 + \sum_{i=1}^n KTV_n,$$

где:

KTV – значения коэффициентов участия, определенные непосредственным руководителем гражданского служащего;

n – число коэффициентов участия.

$K_p = 1$ – требуемый уровень эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

По итогам оценки результатов деятельности гражданского служащего с использованием метода оценки степени участия рекомендуется проведение совещания (оценочного интервью) между непосредственным руководителем и оцениваемыми гражданскими служащими, находящимися в его подчинении, с целью обсуждения результатов оценки результатов их деятельности и путей повышения ее эффективности и результативности.

Учитывая изложенное, для организации в государственном органе эффективной оценки результатов деятельности гражданских служащих требуется:

- определить сотрудников кадровой службы государственного органа, ответственных за проведение оценки результатов деятельности гражданских служащих, которыми в случае проведения всесторонней оценки будут являться сотрудники кадровой службы, ответственные за проведение всесторонней оценки;

- разработать методику проведения оценки результатов деятельности гражданского служащего в случае оценки на основе показателей и план-график проведения оценки результатов деятельности гражданских служащих;

- организовать проведение всех процедур по оценке результатов деятельности гражданских служащих, включая проведение оценочного интервью и принятие кадровых решений.

2.3 Профессиональное развитие кадров

Успешное достижение целей и решение задач, стоящих перед государственным органом, требует наличия отлаженного механизма организации профессионального развития гражданских служащих, обеспечивающего непрерывное повышение общего уровня их компетентности.

Профессиональное развитие гражданских служащих осуществляется посредством дополнительного профессионального образования, а также иных мероприятий по профессиональному развитию (семинары, тренинги, мастер-классы, мероприятия по обмену опытом, включая конференции, круглые столы и служебные стажировки, адаптационные мероприятия, включая наставничество, а также другие).

Основная цель мероприятий по профессиональному развитию - обеспечить получение гражданскими служащими знаний и умений, позволяющих эффективно решать поставленные перед государственным органом задачи.

Работа по профессиональному развитию кадров должна осуществляться на системном основе. При этом координацию работы по профессиональному развитию гражданских служащих представляется необходимым возложить на заместителя руководителя соответствующего государственного органа, курирующего кадровую работу (далее – курирующий заместитель руководителя).

В целях повышения эффективности кадровой работы сотрудникам кадровых подразделений государственных органов рекомендуется мероприятия по профессиональному развитию кадров осуществлять на основе плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров (далее – План), ежегодно утверждаемого руководителем государственного органа или курирующим заместителем руководителя.

При подготовке Плана на соответствующий год и в ходе его реализации представляется целесообразным придерживаться следующих действий:

- 1) на основе результатов анализа потребности в профессиональном развитии гражданских служащих, а также с учетом приведенных ниже положений сформировать перечень планируемых к проведению в течение года мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих по тематике, соответствующей основным направлениям деятельности государственного органа (далее – Планируемые мероприятия);

- 2) проинформировать гражданских служащих всех структурных подразделений государственного органа о Планируемых мероприятиях;

- 3) уточнить перечень Планируемых мероприятий в соответствии с обоснованными предложениями или замечаниями руководителей структурных подразделений;
- 4) утвердить План у руководителя государственного органа или курирующего заместителя руководителя;
- 5) в течение года при необходимости (поступлении актуальных предложений от руководителей структурных подразделений; выявлении потребности в организации конкретного мероприятия по профессиональному развитию) осуществлять корректировку Плана;
- 6) проанализировать итоги выполнения Плана и подготовить соответствующий отчет, который утверждает руководитель государственного органа или курирующий заместитель руководителя;
- 7) довести информацию о ходе работы по профессиональному развитию кадров в отчетном году до руководителя государственного органа (если отчет утверждает курирующий заместитель руководителя).

Профессиональное развитие персонала рекомендуется обеспечивать посредством организации:

профессиональной переподготовки или повышения квалификации гражданских служащих в ходе реализации государственного заказа на дополнительное профессиональное образование;

иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, организованных с привлечением организаций, осуществляющих образовательную деятельность, на основе внутриведомственного или межведомственного взаимодействия – с привлечением представителей экспертного сообщества, по договоренности с иными государственными органами и организациями.

Для повышения эффективности мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, представляется целесообразным планирование и реализацию данных мероприятий осуществлять исходя из следующих целевых направлений:

I. «Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей» - в ходе реализации мероприятий данного целевого направления гражданские служащие получают новые или обновляют имеющиеся знания и умения по вопросам, соответствующим области и виду профессиональной служебной деятельности;

II. «Развитие профессиональных и личностных качеств» - в ходе реализации мероприятий данного целевого направления гражданские служащие повышают уровень своих профессиональных(деловых) и личностных качеств в части вопросов:

саморазвития (развитие лидерских качеств, стратегического мышления, аналитических способностей и других);

межличностного общения (коммуникабельность, управление конфликтами и другие);

самоорганизации (умение планировать свою работу, делегирование полномочий и другие);

технологий организации рабочего процесса, формирования и управления коллективом (умение формировать команду и работать в команде, мотивировать подчиненных) и других;

III. «Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования» - в ходе реализации мероприятий данного целевого направления гражданские служащие получают новые или обновляют имеющиеся знания и умения в области, связанной с современными технологиями управления и стратегического планирования (методы проектного управления и стратегического планирования, включая SMART-метод, SWOT-анализ, метод «Дельфи», STEP-анализ и другие).

Получение знаний и умений в рамках **каждого из указанных целевых направлений** может осуществляться **посредством любого мероприятия по профессиональному развитию** (*дополнительное профессиональное образование, иные мероприятия по профессиональному развитию: семинары, тренинги, мероприятия по обмену опытом, включая конференции и круглые столы, адаптационные мероприятия, включая наставничество, служебные стажировки и другие*). При этом необходимо учитывать, что в одних случаях целесообразно организовать для гражданского служащего «классическое» дополнительное профессиональное образование, а в других более результативной будет организация иных мероприятий по профессиональному развитию.

Также необходимо иметь ввиду, что **в рамках одной дополнительной профессиональной программы или одного иного мероприятия по профессиональному развитию** может быть организовано получение знаний и умений по **разным целевым направлениям**, что обеспечит всестороннее развитие гражданского служащего.

Таким образом, **одна из основных задач сотрудника кадрового подразделения, занимающегося вопросами развития кадров, - определить оптимальный вид мероприятия по профессиональному развитию**, участие в котором позволит гражданскому служащему наиболее эффективным способом получить знания и умения по соответствующему целевому направлению в объеме, необходимом для исполнения должностных обязанностей на надлежащем уровне.

В целях повышения эффективности деятельности по управлению кадрами целесообразно придерживаться следующих подходов при планировании и организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих.

2.3.1 Определение потребности в профессиональном развитии кадров

Потребность в организации мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего рекомендуется определять, учитывая знания и умения, которыми гражданский служащий обладает в соответствии с установленными квалификационными требованиями для замещения должности государственной гражданской службы, исходя из:

- потребности в новых знаниях и умениях, необходимых для решения актуальных задач по направлению деятельности государственного органа;
- уровня решений, принимаемых в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы.

Оценка соответствия знаний и умений, имеющихся у гражданского служащего, фактическим потребностям государственного органа прежде всего осуществляется кадровой службой на основе мнения непосредственного руководителя гражданского служащего.

Также указанная оценка может быть подтверждена по итогам формализованных кадровых процедур (аттестация, конкурс на замещение вакантной должности или на включение в кадровый резерв, всесторонняя оценка со стороны руководителя гражданского служащего) посредством проведения тестирования, анкетирования, интервью, использования метода центра оценки или частных методов оценки (в том числе реферат и эссе).

Кроме того, необходимо учитывать, что потребность в профессиональном развитии в значительной степени зависит от должностных обязанностей, исполняемых конкретным гражданским служащим в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы.

В этой связи рекомендуется конкретный вид мероприятий по профессиональному развитию для гражданского служащего определять с учетом замещаемой им должности гражданской службы *(для удобства планирования предлагается выделить три условные группы гражданских служащих)*:

1) **«Исполнители»** - гражданские служащие, преимущественно замещающие должности гражданской службы:

категории «специалисты» ведущей и старшей групп должностей гражданской службы;

категории «обеспечивающие специалисты».

«Исполнителям» необходимо обладать:

- глубокими актуальными знаниями, а также умениями в части вопросов, соответствующих области и виду их профессиональной служебной деятельности, знаниями конкретного набора административных процедур;
- представлением о современных инструментах управления и планирования;
- необходимыми профессиональными и личностными качествами для самостоятельной работы и эффективного взаимодействия с гражданами и

организациями (внимательность, уважительность, клиентоориентированность).

2) **«Руководители среднего уровня»** - гражданские служащие, преимущественно замещающие должности гражданской службы:

категории «руководители» ведущей группы должностей гражданской службы;

категории «помощники (советники)» главной и ведущей групп должностей гражданской службы;

категории «специалисты» главной группы должностей гражданской службы.

«Руководителям среднего уровня» необходимо обладать:

- глубокими знаниями и умениями в части вопросов, соответствующих области и виду их профессиональной служебной деятельности;

- знаниями и умениями в области организации деятельности и управления персоналом;

- знаниями и умениями в области современных технологий управления и стратегического планирования;

- необходимыми профессиональными и личностными качествами для организации работы отдела, подразделения, рабочей группы/комиссии.

3) **«Руководители высшего уровня»** - гражданские служащие, преимущественно замещающие должности гражданской службы:

категории «руководители» высшей и главной групп должностей гражданской службы;

категории «помощники (советники)» высшей группы должностей гражданской службы;

категории «специалисты» высшей группы должностей гражданской службы.

«Руководителям высшего уровня» необходимо обладать:

- широкими (экспертными) знаниями и умениями в части вопросов, соответствующих области и виду их профессиональной служебной деятельности, в объеме, достаточном для принятия необходимых управленческих решений, а также знаниями и умениями в различных сферах деятельности;

- глубокими знаниями и умениями в области современных технологий управления и стратегического планирования;

- знаниями и навыками в области управления персоналом;

- профессиональными и личностными качествами для эффективной организации работы структурного подразделения, постановки стратегических целей, прогнозирования рисков.

2.3.2 Планирование мероприятий по профессиональному развитию

К планированию мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего рекомендуется подходить с учетом специфики реализуемых им функций и уровня замещаемой должности гражданской службы в целях определения вида соответствующего мероприятия по профессиональному развитию, в наибольшей степени отвечающего потребностям конкретного гражданского служащего.

Одновременно при планировании мероприятий по профессиональному развитию необходимо учитывать мотивацию гражданского служащего к получению знаний и умений в целях их применения на практике.

Профессиональное развитие «Исполнителей» рекомендуется осуществлять по всем целевым направлениям с учетом специфики функций, реализуемых гражданскими служащими данной группы:

1) *«Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей»* - профессиональное развитие осуществляется посредством увеличения объема имеющихся знаний и умений или их обновления, в том числе в связи с текущими изменениями правового регулирования в соответствующей сфере;

2) *«Развитие профессиональных и личностных качеств»* - профессиональное развитие осуществляется посредством развития:

- навыка соблюдения этических норм делового общения при взаимодействии с гражданами (внимательность, уважительность, клиентоориентированность при оказании государственных услуг);
- аналитического мышления;
- коммуникабельности;
- умения работать в команде;
- способности рационально организовывать и использовать свое служебное время, и других;

3) *«Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования»* - профессиональное развитие осуществляется посредством формирования общих знаний и умений в области применения отдельных инструментов управления и стратегического планирования.

Профессиональное развитие «Руководителей среднего уровня»: рекомендуется осуществлять по всем целевым направлениям с учетом специфики функций, реализуемых гражданскими служащими данной группы:

1) *«Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей»* - профессиональное развитие осуществляется посредством увеличения объема имеющихся знаний и

умений или их обновления, изучения передового опыта реализации задач в части вопросов, соответствующих области и виду профессиональной служебной деятельности, и других;

2) *«Развитие профессиональных и личностных качеств»* - профессиональное развитие осуществляется посредством развития:

- аналитических способностей;
- коммуникабельности;
- лидерства;
- умения планировать свою работу;
- умения разрешать конфликты;
- умения формировать команду;
- умения организовывать работу и контроль служебной деятельности подчиненных;
- способности рационально организовывать и использовать свое служебное время и других;

3) *«Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования»* - профессиональное развитие осуществляется посредством получения общих знаний и умений в области применения методов проектного управления и стратегического планирования, необходимых для исполнения служебных обязанностей, включая SMART-метод, SWOT-анализ, метод «Дельфи», STEP-анализ и другие.

Профессиональное развитие «Руководителей высшего уровня» рекомендуется осуществлять по всем целевым направлениям с учетом специфики функций, реализуемых гражданскими служащими данной группы (к мероприятиям по профессиональному развитию гражданских служащих, занимающихся выработкой государственной политики и нормативным правовым регулированием в соответствующей сфере, целесообразно привлекать специалистов-практиков, ученых, представителей экспертного сообщества):

1) *«Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей»* - профессиональное развитие осуществляется посредством обновления имеющихся знаний и умений в части вопросов, необходимых для осуществления профессиональной служебной деятельности и принятия необходимых управленческих решений;

2) *«Развитие профессиональных и личностных качеств»* - профессиональное развитие осуществляется посредством развития:

- стратегического мышления;
- умения ставить новые цели и осуществлять преобразования;
- умения организовывать общее управление и руководство в государственном органе;

- умения с учетом имеющихся экспертных знаний принимать ключевые управленческие решения, связанные с выработкой и реализацией государственной политики в сфере деятельности государственного органа;
- навыка публичных выступлений и эффективной коммуникации,
- лидерства;
- умения планировать свою работу и делегировать полномочия;
- умения разрешать конфликты;
- умения формировать команду;
- умения мотивировать подчиненных;
- способности рационально организовывать и использовать свое служебное время и других;

3) *«Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования»* - профессиональное развитие осуществляется посредством получения глубоких знаний и умений в области применения методов проектного управления и стратегического планирования, необходимых для исполнения служебных обязанностей, включая SMART-метод, SWOT-анализ, метод «Дельфи», STEP-анализ и другие.

Общий алгоритм действий, рекомендуемых сотрудникам кадровой службы при планировании мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, представлен на схеме.

**Общий алгоритм действий, рекомендуемых
сотрудникам кадровой службы при планировании мероприятий по
профессиональному развитию кадров**



В результате планирования мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего необходимо определить:

- вид мероприятия по профессиональному развитию с учетом указанных выше групп гражданских служащих и целевых направлений;
- сроки осуществления мероприятия по профессиональному развитию гражданских служащих, включая предполагаемую дату начала и продолжительность (объем) соответствующего мероприятия;
- исполнителей, привлекаемых для реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, способных обеспечить получение слушателями знаний, развитие профессиональных и личностных качеств гражданских служащих на качественном уровне (организации, осуществляющие образовательную деятельность, включая образовательные, научные и иные организации, представителей экспертного сообщества, государственных органов).

2.3.3 Реализация мероприятий по профессиональному развитию

Мероприятия по профессиональному развитию кадров будут эффективны в случае **обеспечения согласованности действий** представителя нанимателя (кадровая служба, непосредственный начальник гражданского служащего), гражданского служащего, направляемого для участия в соответствующем мероприятии и организации, осуществляющей образовательную деятельность, или лиц, привлекаемых к проведению соответствующего мероприятия по профессиональному развитию.

При организации мероприятий по профессиональному развитию кадров целесообразно обратить внимание на следующие составляющие данного направления работы по управлению кадрами гражданской службы:

- обеспечение взаимодействия государственного органа с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, в том числе в целях формирования предметно-тематического содержания дополнительных профессиональных программ в соответствии с актуальными потребностями государственного органа, его целями, задачами, а также установленными квалификационным требованиями для замещения должностей гражданской службы;
- поддержание контактов с кадровыми подразделениями иных государственных органов в целях организации межведомственного взаимодействия по вопросам обмена опытом в форме служебных стажировок гражданских служащих;
- организация работы по внедрению наставничества, профессиональной адаптации и системы внутреннего обучения гражданскими служащими государственного органа своих коллег, в том числе в целях оперативного ознакомления кадров с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач,

поставленных перед государственным органом;

- стимулирование профессионального развития гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве, в том числе посредством применения наставничества, включения их в составы соответствующих комиссий, рабочих и экспертных групп, а также обеспечение активного участия указанных лиц в деятельности государственного органа;

- стимулирование самообразования гражданских служащих (в том числе посредством формирования базы учебно-методических материалов по вопросам, отражающим специфику деятельности соответствующего государственного органа).

Таким образом, для реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих сотрудникам кадровой службы рекомендуется:

1) в соответствии с требованиями законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд определить образовательную(ые) организацию(ии), в которой(ых) гражданские служащие будут получать дополнительное профессиональное образование и заключить соответствующий(ие) государственный(ые) контракт(ы) – в государственных контрактах на оказание образовательных услуг рекомендуется предусматривать обязанность Исполнителя:

- по осуществлению входного тестирования слушателей (если оно не проводится сотрудниками кадровой службы) для возможности более объективной оценки результатов обучения;

- по включению в отчет о проведенном обучении графика посещаемости слушателями занятий и информации об активности слушателей в процессе обучения;

2) исходя из внутренних ресурсов государственного органа для гражданских служащих, которых было запланировано привлечь к участию в мероприятиях по профессиональному развитию, подготовить и организовать:

- внутриведомственные семинары, конференции, круглые столы, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая представителей подведомственных организаций);

- внутреннее обучение эффективным методам работы, в том числе по вопросам оптимизации процедур делопроизводства и внедрения информационно-коммуникационных технологий;

- внутреннее обучение, в том числе в целях оперативного ознакомления гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом;

- адаптационные мероприятия для лиц, впервые назначенных на должности гражданской службы, и другие;

3) проработать с иными государственными органами или иными организациями возможность проведения межведомственных семинаров, конференций, круглых столов, стажировок и при достижении договоренностей организовать для гражданских служащих, которых было запланировано привлечь к участию в мероприятиях по профессиональному развитию, соответствующее(ие) мероприятие(ия) по профессиональному развитию.

Реализация мероприятий по профессиональному развитию кадров может осуществляться с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе с предоставлением гражданским служащим возможности самостоятельного профессионального развития с использованием единой информационной системы.⁶

С использованием единой информационной системы размещаются и актуализируются учебные материалы и тестовые задания по вопросам противодействия коррупции для гражданских служащих и лиц, впервые поступающих на гражданскую службу.⁸

2.3.4 Подведение итогов реализации мероприятий по профессиональному развитию

В целях совершенствования кадровой работы в части, касающейся подведения итогов реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, сотрудникам кадровой службы рекомендуется:

- провести анализ информации организаций, осуществивших обучение гражданских служащих об их посещаемости и активности в процессе обучения;

- организовать анкетирование гражданских служащих, принявших участие в мероприятиях по профессиональному развитию, о степени их удовлетворенности содержательным наполнением указанных мероприятий, компетентностью привлекаемых преподавателей и экспертов, практической направленностью обучения/мероприятия, по другим параметрам;

- через месяц после участия гражданского служащего в мероприятии по профессиональному развитию (при возможности) организовать анкетирование непосредственного руководителя данного гражданского служащего в целях определения динамики результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего до и после участия в мероприятиях по профессиональному развитию;

- провести анализ указанного выше анкетирования и причин невыполнения (если есть) в отчетном году мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих с целью устранения

⁶ Осуществляется с учетом результатов и сроков, предусмотренных планом мероприятий № 1919-р.

выявленных недостатков при планировании и организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих в последующие годы;

- подготовить отчет о выполнении Плана и утвердить его у курирующего заместителя руководителя, который ежегодно информирует руководителя государственного органа о ходе работы по профессиональному развитию кадров.

При планировании должностного роста гражданских служащих необходимо принимать во внимание результаты оценки полученных в ходе мероприятий по профессиональному развитию и в результате самообразования знаний и умений, а также приобретенных профессиональных и личностных качеств.

Для реализации кадровой работы в части вопросов обеспечения профессионального развития кадров государственным органам необходимо ежегодно утверждать:

- Положение об организации мероприятий по профессиональному развитию кадров;

- план организации мероприятий по профессиональному развитию кадров и отчет о его исполнении.

2.4 Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров

Стабильная эффективность профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, направленной на обеспечение исполнения государственных функций и полномочий, в том числе в части принятия управленческих и иных решений с учетом потребностей и запросов как общества, так и государства, повышения уровня защищенности охраняемых законом ценностей в различных сферах посредством контроля (надзора) за соблюдением обязательных требований, предоставления государственных услуг гражданам и юридическим лицам, невозможна без качественно организованной системы мотивации кадров, нацеленной на привлечение на гражданскую службу высокопрофессиональных кадров и их сохранение.

Для этих целей в государственном органе необходимо развивать систему стимулирования гражданских служащих, включающую как меры (инструменты) материальной, так и нематериальной мотивации.

Многофакторная система мотивации гражданских служащих должна способствовать решению ряда важных задач в сфере управления кадрами на гражданской службе:

- обеспечение сохранения эффективных кадров на гражданской службе;
- формирование справедливой и прозрачной системы оплаты труда гражданских служащих, обеспечивающей прямую взаимосвязь размера денежного содержания гражданского служащего от достигнутых результатов его профессиональной служебной деятельности;
- справедливое предоставление государственных гарантий;
- повышение престижа и конкурентоспособности государственного органа как работодателя;
- формирование эффективной системы нематериального стимулирования, расширение практики нематериальной мотивации гражданских служащих через применение вариативной системы поощрений и наград.

2.4.1 Методология организации системы материального стимулирования и нематериальной мотивации кадров

Система мотивации гражданских служащих в государственном органе должна основываться на **обязательных требованиях законодательства Российской Федерации** к формам, методам, порядкам и условиям реализации мер (инструментов) материального и нематериального стимулирования указанных категорий лиц.

Перечень основополагающих нормативных правовых актов, регламентирующих вышеназванные вопросы, приведен в таблице ниже.

Виды мотивации (стимулирования) гражданских служащих	Перечень основополагающих нормативных правовых актов и методических рекомендаций
Материальная мотивация	<p>Федеральный закон № 79-ФЗ; Указ Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих»; постановление Правительства Российской Федерации от 27 января 2009 г. № 63 «О предоставлении федеральным государственным гражданским служащим единовременной субсидии на приобретение жилого помещения»</p>
Нематериальная мотивация	<p>Федеральный закон № 79-ФЗ; Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»; Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»; постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2016 г. № 578 «О порядке учреждения ведомственных знаков отличия, дающих право на присвоение звания «Ветеран труда», федеральными органами исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации, и награждения указанными знаками отличия»</p>

В целях повышения эффективности сформированной в государственном органе системы мотивации кадров, обеспечения ее соответствия современным условиям кадровой политики и конкурентности на рынке труда, ведомственные акты по мотивации должны учитывать положения действующих методик, инструментариев и иных документов, содержащих не противоречащие законодательству Российской Федерации рекомендации по внедрению методов и инструментов материального и нематериального стимулирования кадров, в том числе базирующиеся на оценке деятельности гражданских служащих.

Перечень основополагающих методических документов по указанной выше тематике приведен в таблице ниже.

Виды мотивации (стимулирования) гражданских служащих	Перечень основополагающих методических документов
Материальная и нематериальная мотивация	<p>методические рекомендации по оптимизации структуры, штатной численности и финансирования территориальных органов, по определению и мониторингу достижения показателей результативности и эффективности их деятельности (поручение Правительства Российской Федерации)</p>

	<p>Федерации от 28 декабря 2015 г. № ДК-П36-8855);</p> <p>методические рекомендации по материальному стимулированию федеральных государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти, являющихся участниками реализации приоритетных проектов (программ) (протокол заседания рабочей группы по развитию проектной деятельности при президиуме Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 26 мая 2017 г. № 5);</p> <p>методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку);</p> <p>методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего;</p> <p>методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции;</p> <p>рекомендации по вопросам организации дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Российской Федерации</p>
--	--

Наиболее **эффективная система мотивации** гражданских служащих государственного органа **должна** одновременно **отвечать двум основным требованиям:**

- **учитывать основные мотивационные факторы гражданских служащих** государственного органа в целях сохранения на гражданской службе профессиональных и опытных кадров, способных решать важные и сложные задачи в сфере государственного управления;

- **способствовать формированию образа государственного органа как привлекательного работодателя** в целях привлечения на гражданскую службу талантливых выпускников высших учебных заведений, а также профессиональных кадров из коммерческих и иных организаций.

Для этих целей в государственном органе должны быть обеспечены:

- обратная связь с гражданскими служащими государственного органа на регулярной основе, позволяющая оценить степень удовлетворенности кадров действующей системой мотивации, а также выявить ключевые мотивационные факторы гражданских служащих;

- взаимодействие с внешней средой, включая потенциальных кандидатов на должности гражданской службы, в том числе путем размещения в информационных ресурсах в сети Интернет (на официальных

сайтах государственных органов), в печатных и иных средствах массовой информации сведений о преимуществах работы в государственных органах, а также информации, направленной на формирование позитивного и востребованного образа гражданского служащего;

- актуализация ведомственных актов по мотивации, позволяющая реагировать как на возможности и приоритеты государственного органа, так и на потребности гражданских служащих.

2.4.2 Система материального стимулирования кадров

Качественная система материального стимулирования является главным и наиболее эффективным инструментом, направленным на решение стратегических задач по совершенствованию кадрового состава гражданской службы в части укрепления кадрового потенциала гражданской службы, повышения квалификации и профессионализма гражданских служащих, а также создания социальных и экономических стимулов для прихода на гражданскую службу талантливых выпускников образовательных организаций высшего образования и перехода опытных специалистов из частного сектора в целях повышения качества принимаемых решений.

В условиях возрастающих масштабных задач, стоящих перед государственными органами, решение которых зачастую требует качественно нового подхода к организации и осуществлению профессиональной служебной деятельности гражданскими служащими, освоения ими новых компетенций, налаженная система материального стимулирования позволит обеспечить необходимую мотивацию гражданских служащих к совершенствованию своих профессиональных умений и достижению высоких результатов в служебной деятельности.

При этом наиболее распространенная в настоящее время система материального стимулирования в государственных органах, направленная, в первую очередь, на доведение уровня оплаты труда каждого гражданского служащего государственного органа до определенного среднего уровня без учета его личного вклада в обеспечение выполнения задач, стоящих перед государственным органом, должна плавно трансформироваться в систему, при которой главными факторами принятия представителем нанимателя решения о материальном стимулировании гражданского служащего и размере такого стимулирования будут являться результаты оценки эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности.

Система материального стимулирования гражданских служащих, нацеленная на результат, создается в целях:

- формирования эффективного кадрового состава гражданской службы в государственном органе;

- создания эффективной организационной и коммуникационной среды в государственном органе в целях качественной и оперативной реализации возложенных на орган государственных функций и полномочий;

- повышения эффективности реализации задач и функций государственного органа посредством повышения материальной заинтересованности гражданских служащих в качественном исполнении своих должностных обязанностей и достижении высоких результатов;

- обеспечения соблюдения гражданскими служащими установленных процедур и сроков реализации поручений и иных задач.

При формировании системы материального стимулирования целесообразно основываться на следующих универсальных принципах ее построения:

- формализация процесса материального стимулирования гражданских служащих федерального государственного органа посредством утверждения представителем нанимателя порядка выплаты данных средств;

- осуществление материального стимулирования за достижение конкретных результатов по итогам оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, а не за затраченные временные и иные ресурсы;

- установление прямой зависимости размера материального стимулирования от результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Требования к правовой регламентации системы материального стимулирования гражданских служащих

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации **основными элементами системы материальной мотивации гражданских служащих, ориентированными на поощрение гражданских служащих за результаты в работе и повышение эффективности их профессиональной служебной деятельности, являются:**

- **премирование** за выполнение особо важных и сложных заданий (пункт 4 части 5 статьи 50 Федерального закона № 79-ФЗ);

- **установление и выплата ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы** (пункт 2 части 5 статьи 50 Федерального закона № 79-ФЗ);

- **выплата единовременных поощрений за безупречную и эффективную гражданскую службу** (часть 1 статьи 55 Федерального закона № 79-ФЗ).

В целях обеспечения соответствия уровня нормативной правовой регламентации этих вопросов требованиям законодательства Российской Федерации в каждом государственном органе должны быть изданы:

- нормативный правовой акт, устанавливающий порядок выплаты премий за выполнение особо важных и сложных заданий гражданским служащим государственного органа;

- нормативный правовой акт, определяющий размер и порядок установления гражданским служащим государственного органа ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы;

- нормативный правовой акт, устанавливающий виды и порядок награждения и поощрения гражданских служащих за безупречную и эффективную гражданскую службу.

Порядок выплаты премий за выполнение особо важных и сложных заданий

В соответствии с пунктом 4 части 5 статьи 50 Федерального закона № 79-ФЗ в структуре денежного содержания гражданских служащих основным видом стимулирующих выплат, связанных с результатами деятельности, – **премии за выполнение особо важных и сложных заданий**, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя с учетом обеспечения задач и функций государственного органа, исполнения должностного регламента (максимальный размер не ограничивается).

При этом из приведенных положений федерального законодательства напрямую следует, что премирование гражданских служащих за выполнение особо важных и сложных заданий производится по решению руководителя государственного органа с учетом оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, связанной с выполнением задач и обеспечением функций, возложенных на государственный орган, и качества исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей, установленных должностными регламентами.

Таким образом, эффективная система материального стимулирования гражданских служащих государственного органа на основе оценки результатов их профессиональной служебной деятельности должна в первую очередь обеспечиваться посредством качественного построения системы премирования за выполнение особо важных и сложных заданий, которое во многом зависит от правовой регламентации порядка премирования гражданских служащих и оценки эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности локальными актами государственного органа.

В порядке выплаты премий за выполнение особо важных и сложных заданий гражданским служащим государственного органа (далее – порядок, премия) **должны быть урегулированы следующие основные вопросы:**

- периодичность выплаты премий (ежемесячно, ежеквартально и т.д.);
- порядок оформления решения о выплате премий;

- порядок подготовки и согласования предложений о премировании гражданских служащих до принятия и оформления соответствующего решения;

- порядок определения расчетного премиального фонда гражданских служащих государственного органа за отчетный период;

- порядок расчета размера премии во взаимосвязи с оценкой результатов их профессиональной служебной деятельности (в зависимости от применяемой в государственном органе системы оценки), при определении которого допускается применение дифференцированного подхода, предусматривающего распределение гражданских служащих государственного органа по группам премирования, в том числе:

по группам и категориям должностей;

по роду и виду выполняемых функций;

по характеру взаимодействия с гражданами и организациями;

по виду осуществляемой профессиональной служебной деятельности (процессная (текущая) служебная деятельность и проектная деятельность по подготовке и реализации проектов (программ)).

- исчерпывающий перечень случаев, при которых по решению представителя нанимателя премия гражданскому служащему за отчетный период не выплачивается, к числу которых могут быть отнесены:

низкий показатель оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и (или) недостижение гражданским служащим установленных плановых значений показателей результативности его служебной деятельности;

несоблюдение гражданским служащим ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнение обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции;

отмена результатов проверки в связи с допущенными гражданским служащим нарушениями законодательства в судебном, прокурорском порядке либо решением руководителя государственного органа (для гражданских служащих, ответственных за проведение проверок в рамках контрольно-надзорной деятельности);

наличие неоднократных жалоб на действия (бездействие) гражданского служащего (для гражданских служащих, занятых предоставлением государственных услуг);

наличие у гражданского служащего неснятого дисциплинарного взыскания.

В целях формирования целостной системы премирования гражданских служащих во взаимосвязи с оценкой результатов их профессиональной служебной деятельности в государственном органе должен быть определен внутренний порядок оценки результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих государственного органа, при формировании которого допускается дифференцированный подход к оценке

определенных групп гражданских служащих, классифицированных по должностному, функциональному и деятельностному признакам.

Порядок премирования гражданских служащих должен быть взаимосвязан с порядком оценки результатов деятельности гражданских служащих, содержащим конкретные способы и инструменты оценки результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

Вне зависимости от того, какая система оценки результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих применяется в государственном органе, она должна основываться на взаимосвязи индивидуальных целей деятельности гражданских служащих с общими целями государственного органа; индивидуальной эффективности гражданских служащих с эффективностью государственного органа в целом.

Для этих целей в государственном органе должны быть:

- разработаны годовые планы деятельности государственного органа и его структурных подразделений, основанные на ключевых целях и задачах органа, и соответствующие им ключевые показатели эффективности, позволяющие оценить степень достижения поставленных целей и задач;

- в планах деятельности структурных подразделений государственного органа по каждому мероприятию должны быть определены ответственные за их реализацию гражданские служащие.

Цели и показатели их достижения должны исходить из стратегических целей и задач государственного органа, а не из сложившейся практики или квалификации кадров. Каждой задаче должна сопутствовать четкая система измерения результатов. Должен быть налажен процесс своевременного получения объективной информации о показателях государственного органа, структурных подразделений и отдельных гражданских служащих.

Подробное описание отдельных методов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих содержится в подразделе 2.2.2 раздела II настоящего проекта методики.

В целях обеспечения формирования эффективной системы премирования гражданских служащих в государственном органе, основанной на оценке результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, должны быть соблюдены следующие требования:

- в утвержденном государственным органом порядке премирования должна быть предусмотрена система выплаты премий во взаимосвязи с оценкой результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих по одной или нескольким современным и актуальным методикам (оценка по установленным показателям эффективности деятельности, комплексная оценка, всесторонняя оценка по упрощенному сценарию и (или) иные рекомендованные к внедрению методологии оценки);

- показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих должны быть разработаны в соответствии с системой целеполагания (системой целевого управления) государственного органа и включены в должностные регламенты;

- в государственном органе должна быть налажена система обратной связи, предусматривающая, в том числе проведение регулярного мониторинга удовлетворенности гражданских служащих системой мотивации в государственном органе, а также анализа влияния мер по внедрению и применению инструментов материального стимулирования на стабильность и эффективность кадрового состава государственного органа (мониторинг текучести и стабильности кадров, анализ динамики значений показателей эффективности и результативности деятельности гражданских служащих в зависимости от применяемых мер материального стимулирования).

Блок-схема осуществления процесса функционирования системы премирования гражданских служащих на основе оценки результатов профессиональной служебной деятельности приведена в конце настоящего подраздела.

Порядок установления и выплаты ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы

Согласно пункту 2 части 5 статьи 50 Федерального закона № 79-ФЗ к числу дополнительных выплат, входящих в состав денежного содержания гражданского служащего, относится ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы (далее – надбавка за особые условия) в размере до 200% этого оклада.

Указом Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих» установлены следующие размеры надбавки за особые условия федеральным гражданским служащим:

по высшей группе должностей федеральной гражданской службы – от 150 до 200% должностного оклада;

по главной группе должностей федеральной гражданской службы – от 120 до 150% должностного оклада;

по ведущей группе должностей федеральной гражданской службы – от 90 до 120% должностного оклада;

по старшей группе должностей федеральной гражданской службы – от 60 до 90% должностного оклада;

по младшей группе должностей федеральной гражданской службы – до 60% должностного оклада.

При этом полномочием по утверждению конкретных размеров надбавки за особые условия по соответствующим должностям гражданской

службы и порядка выплаты этой надбавки наделяется представитель нанимателя.

Ввиду ограниченности стимулирующих выплат в структуре денежного содержания гражданских служащих, призванных мотивировать гражданских служащих к достижению высоких результатов в профессиональной служебной деятельности, надбавка за особые условия должна являться дополнительным элементом системы мотивации, обеспечивая заинтересованность гражданских служащих в повышении эффективности своей деятельности в целях роста уровня материального обеспечения.

В этой связи в целях повышения стимулирующей роли надбавки за особые условия в системе мотивации кадров, а также формирования объективной и прозрачной системы оплаты труда, обеспечивающей прямую взаимосвязь размера денежного содержания гражданского служащего с результатами его работы, **в ведомственном акте, определяющем размеры и порядок выплаты надбавки за особые условия, должен быть установлен объективный перечень прозрачных и понятных критериев, обуславливающих ее размер.**

К числу таких критериев должны относиться:

- профессиональный уровень исполнения гражданским служащим должностных обязанностей;
- сложность и срочность выполняемых задач и поручений;
- стаж гражданской службы, в том числе в замещаемой должности;
- качественное выполнение работ высокой напряженности и интенсивности.

При этом при решении вопроса о повышении размера надбавки за особые условия следует руководствоваться результатами оценки деятельности гражданского служащего.

Порядок награждения и поощрения гражданских служащих за безупречную и эффективную гражданскую службу

Перечень видов поощрений и награждений за безупречную и эффективную гражданскую службу установлен статьей 55 Федерального закона № 79-ФЗ.

Для достижения наиболее сильного мотивирующего эффекта от применения в государственном органе мер поощрения и награждения к гражданским служащим **при формировании системы награждений и поощрений необходимо сочетать инструменты материального и нематериального стимулирования.**

За безупречную и эффективную гражданскую службу применяются следующие виды поощрения и награждения:

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;

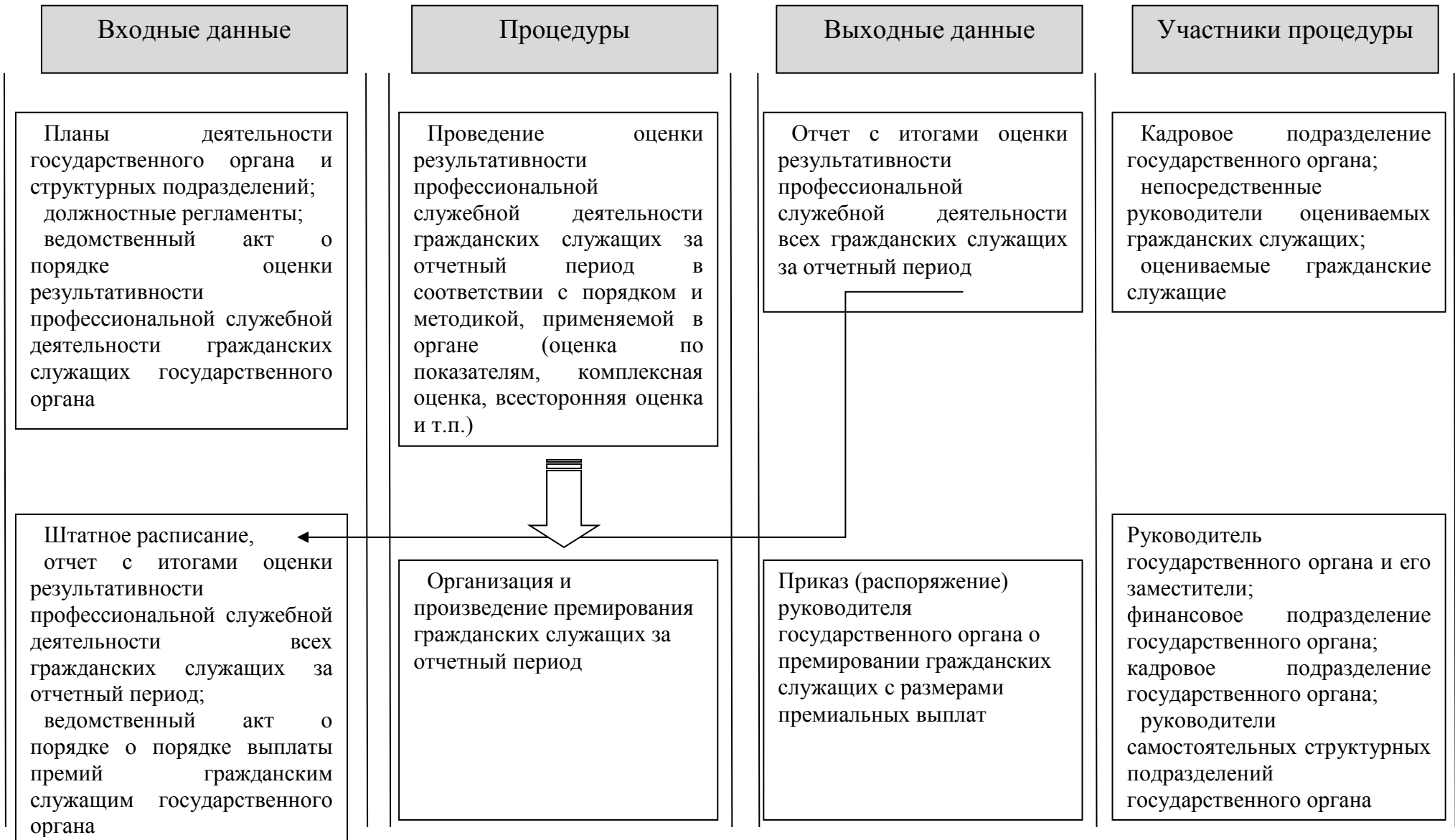
- иные виды поощрения и награждения государственного органа;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- поощрение Правительства Российской Федерации;
- поощрение Президента Российской Федерации;
- присвоение почетных званий Российской Федерации;
- награждение знаками отличия Российской Федерации;
- награждение орденами и медалями Российской Федерации.

Следует отметить, что нормами Федерального закона № 79-ФЗ не запрещено государственным органам учреждать и применять к гражданским служащим иные виды поощрения и награждения.

Выплата гражданскому служащему единовременного поощрения при объявлении благодарности, награждении почетной грамотой и осуществлении иных видов поощрения и награждения государственного органа производится в порядке и размерах, утверждаемых представителем нанимателя в пределах установленного фонда оплаты труда гражданских служащих.

В целях развития элементов системы материальной мотивации, не связанных напрямую с системой оплаты труда гражданских служащих, в ведомственном акте, устанавливающем виды и порядок награждения и поощрения гражданских служащих за безупречную и эффективную гражданскую службу, следует предусмотреть материальное поощрение, порядок выплаты которого должен быть взаимосвязан с результатами оценки эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

БЛОК-СХЕМА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЦЕССА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



2.4.3 Система нематериальной мотивации

Создание системы нематериальной мотивации кадров призвано обеспечить повышение эффективности деятельности государственного органа, достижение его целей, а также удовлетворение потребностей кадров.

Система нематериальной мотивации разрабатывается для достижения, как правило, следующих целей:

- поощрение деятельности кадров, направленной на выполнение стратегических задач государственного органа;
- стимулирование эффективной профессиональной служебной деятельности кадров;
- обеспечение бесперебойной работы кадров всех подразделений государственного органа;
- достижение стабильных результатов профессиональной служебной деятельности в долгосрочной перспективе;
- обеспечение кадров социальными гарантиями, направленными на повышение уровня приверженности гражданской службе и государственному органу;
- формирование сплоченного коллектива государственного органа;
- повышение удовлетворенности кадров своей профессиональной служебной деятельностью, коллективом, государственным органом как работодателем;
- снижение текучести кадров (в том числе, продемонстрировавших наилучшие результаты);
- повышение привлекательности государственного органа как работодателя, имиджа и престижа гражданской службы.

В качестве элементов нематериальной мотивации могут рассматриваться проведение оценки профессионально-служебной деятельности гражданских служащих (в том числе аттестация), карьерное планирование и должностной рост, сформированная профессиональная культура, создающая благоприятную атмосферу для эффективной профессионально-служебной деятельности гражданских служащих, в том числе обеспечивающая понимание ими своего места и роли в структуре и деятельности государственного органа, а также иные виды поощрения и награждения.

К элементам **нематериальной мотивации** относятся:

- включение гражданских служащих в кадровый резерв государственного органа;
- включение гражданских служащих в федеральный резерв управленческих кадров;
- включение гражданских служащих в перечень лиц, осуществляющих наставничество;

- организация проведения и обеспечение участия гражданских служащих в конкурсе «Лучший государственный гражданский служащий государственного органа»;
- включение гражданских служащих в состав экспертных советов, в том числе молодежных, комиссий и рабочих групп;
- направление гражданских служащих для участия в торжественных мероприятиях и мероприятиях по обмену опытом;
- направление гражданских служащих на обучение и стажировки;
- участие гражданских служащих в важных встречах и переговорах, общественно значимых проектах;
- возможность самореализации и воплощения идей гражданских служащих;
- предоставление возможности гражданским служащим младшей и старшей групп должностей, показавшим лучшие результаты профессиональной служебной деятельности, пообщаться с руководителем государственного органа, в том числе в рамках проведения торжественных мероприятий.

Также элементами нематериальной мотивации могут являться следующие:

- обустройство рабочего места (перевод в более комфортный кабинет/здание/корпус);
- дистанционное обучение, подразумевающее ускоренное освоение знаний;
- поощрение ответственностью;
- повышение значимости и важность мнения гражданского служащего (обращение за советом, право решающего голоса в решении какого-либо вопроса);
- предоставление возможности участия в организации и совершенствовании процессов и функций;
- возможность напрямую обратиться к руководству;
- комплексная оценка деятельности гражданских служащих с формированием рейтинга (определение наиболее эффективных, эффективных и наименее эффективных гражданских служащих);
- проведение личных бесед с гражданскими служащими, показавшими наилучшие и наихудшие результаты, в том числе проведение ежегодного оценочного собеседования между подчиненными и руководителем в целях обсуждения результатов деятельности гражданского служащего и планирования его профессионально-служебной деятельности;
- возможность пообщаться с руководящим составом государственного органа в неформальной обстановке (например, при проведении фуршета в ходе мероприятия, во время обеденного перерыва);
- проведение мероприятий для публичной похвалы;
- выдача именных грамот и сувениров (с символикой государственного органа), профессиональной литературы.

По результатам применения элементов нематериальной мотивации необходимо провести анализ эффективности организации данной работы. Кроме того, целесообразно организовать работу с увольняемыми кадрами, в том числе по проведению анализа увольнений в целях учета его результатов при совершенствовании работы, направленной на сохранение эффективных кадров.

Формирование мотивационных профилей кадров

В целях формирования действенной системы мотивации кадров целесообразно провести диагностику сложившейся в государственном органе системы мотивации. Рекомендуется провести анализ существующей системы льгот, поощрений и преференций, а также определить их эффективность. Кроме того, следует провести анализ мотивационного профиля каждого гражданского служащего.

Формирование мотивационных профилей кадров (выявление индивидуальных потребностей) реализуется путем проведения анкетирования (тестирования) гражданских служащих под руководством руководителя отдела кадровой службы и руководителей структурных подразделений государственного органа.

Формирование мотивационных профилей кадров позволяет определить индивидуальные мотивационные факторы (мотивы) кадров, которые рекомендуется учитывать при осуществлении нематериальной мотивации гражданских служащих.

Для определения мотивационных факторов гражданских служащих, а также обеспечения процесса автоматизированного сбора и анализа соответствующих данных в условиях отсутствия собственных тестов и автоматизированных информационных систем по оценке мотивации кадров рекомендуется использовать тест для определения мотивационных факторов трудовой деятельности кандидата, направляемого на обучение в рамках федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2018 годы)», размещенного на официальном сайте единой информационной системы.

По итогам прохождения гражданским служащим указанного тестирования формируется его мотивационный профиль.

Формирование мотивационного профиля гражданского служащего осуществляется на основе оценки его мотивационных факторов, среди которых стремление к:

- личностному росту (саморазвитию);
- достижению успехов в работе;
- ответственности и самостоятельности;
- карьере;
- признанию окружающими;
- материальному благополучию;

- зависимости от коллектива;
- зависимости от руководителя.

По итогам прохождения гражданским служащим мотивационного теста по каждому мотивационному фактору определяется степень его выраженности (очень высокая или высокая, средняя, низкая, отсутствует или неактуально для кандидата).

Основываясь на результатах прохождения мотивационного теста (анкетирования) формируется программа нематериальной мотивации гражданских служащих, включающая мероприятия (рекомендации в отношении гражданских служащих), направленные на повышение заинтересованности гражданских служащих к осуществлению более эффективной профессиональной служебной деятельности.

Развитие и построение профессиональной карьеры

Целью внедрения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры является содействие профессиональному развитию и должностному росту гражданских служащих.

Задачами развития и построения профессиональной карьеры гражданских служащих являются:

- достижение взаимосвязи целей государственного органа и гражданского служащего;
- формирование понятных и объективных критериев карьерного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала гражданского служащего;
- определение путей карьерного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность государственного органа в кадрах в нужный момент времени и в необходимом месте.

Работа по внедрению мероприятий, направленных на развитие и построение профессиональной карьеры гражданских служащих, должна базироваться на следующих принципах:

- ориентации на цели и задачи государственного органа;
- системности и последовательности;
- учета всей совокупности факторов, влияющих на карьерный рост на государственной службе;
- объективности оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, уровня профессиональных и личностных качеств (компетенций), являющихся главным основанием для продвижения по службе;
- непрерывности и преемственности подготовки и повышения квалификации гражданских служащих;

- участия в разработке планов карьерного роста тех, кто непосредственно будет их реализовывать;
- гибкости, как возможности изменения плана при изменении обстоятельств;
- непрерывности работы по планированию карьерного роста.

Планирование профессиональной карьеры предусматривает два основных этапа:

1. Определение количественной и качественной потребности в кадрах с учетом временного фактора и целей государственного органа, создание предпосылок должностного и профессионального роста гражданских служащих и необходимых условий труда;
2. Определение личных целей каждого гражданского служащего, на основе которых происходит разработка мероприятий, способствующих развитию карьеры гражданского служащего в направлении, соответствующем целям государственного органа.

Алгоритм планирования карьерного роста гражданских служащих включает в себя:

- формирование типовых траекторий карьерного роста гражданских служащих;
- самооценку гражданского служащего;
- оценку карьерного потенциала гражданского служащего;
- формирование индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего;
- реализацию индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего.

Основные элементы системы планирования карьерного роста гражданских служащих представлены в Блок-схеме «Планирование карьерного роста гражданских служащих».

БЛОК-СХЕМА
«Планирование карьерного роста гражданских служащих»



Формирование типовых траекторий карьерного роста гражданских служащих

В целях разработки траекторий карьерного роста гражданских служащих необходимо учитывать специфику деятельности и структуру государственного органа, в рамках которого осуществляется планирование карьеры гражданских служащих.

Формирование траекторий карьерного роста гражданских служащих осуществляется с учетом следующих критериев:

- наличие/отсутствие разветвленной сети территориальных органов (по субъектам Российской Федерации, районам и городам);
- многопрофильность/узкая специализация.

В государственной органе должны быть разработаны типовые траектории карьерного роста гражданских служащих.

Типовые траектории карьерного роста гражданских служащих должны предусматривать последовательное продвижение по должностям с учетом определенного временного интервала, а также связи с чинами и должностями гражданской службы, обеспечивая сохранение длительной мотивации гражданских служащих.

Оценка карьерного потенциала кадров

Оценка карьерного потенциала гражданских служащих осуществляется в ходе аттестации, участия в конкурсе на замещение вакантной должности гражданской службы или в конкурсе на включение в кадровый резерв, при проведении комплексной и всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции.

В ходе проведения указанной оценки, в том числе аттестации, наряду с определением соответствия гражданских служащих замещаемым должностям решается ряд задач, в частности:

- выявление перспективы использования его потенциальных способностей, стимулирования роста профессиональных и личностных качеств;
- определение степени необходимости повышения квалификации или профессиональной переподготовки, а также проведения иных мероприятий, направленных на профессиональное развитие гражданских служащих;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования продвижения гражданских служащих в целях карьерного роста, а также своевременного освобождения гражданского служащего от замещаемой должности или перевода на другую должность.

В целях оценки карьерного потенциала гражданских служащих и необходимости разработки индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего непосредственным руководителем проводится опрос гражданского служащего по карьерному развитию.

Образец опросника по карьерному развитию представлен в приложении 6. Образец формы для определения рекомендуемых мероприятий, направленных на развитие знаний и умений, профессиональных и личностных качеств (компетенций) гражданских служащих представлен в приложении 7.

Проведению конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы или конкурса на включение в кадровый резерв предшествует:

- оценка карьерного потенциала претендента;
- формируется представление о его возможностях для дальнейшего продвижения по государственной службе.

Материалы оценки используются для планирования карьерного роста гражданского служащего.

Планирование карьерного роста

Планирование карьерного роста осуществляется в течение трех месяцев с момента назначения гражданина на должность гражданской службы, либо в иные сроки, определенные государственным органом.

Планирование карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем совместно с гражданским служащим и согласовывается с руководителем подразделения государственного органа по вопросам гражданской службы и кадров. При этом с учетом результатов заполнения гражданским служащим опросника по карьерному развитию определяется необходимость разработки индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего.

Кадровая служба осуществляет консультирование гражданских служащих и их непосредственных руководителей по вопросам планирования карьерного роста, а также обеспечивает организационное и методическое сопровождение ее подготовки и утверждения.

Примерные мероприятия, проводимые кадровой службой по планированию карьерного роста гражданских служащих, представлены в приложении 8.

Кадровая служба осуществляет планирование развития и построения профессиональной карьеры (служебно-профессионального перемещения) в рамках государственного органа. При планировании кадровой службой межведомственного перемещения необходимо наладить взаимодействие с кадровыми службами других государственных органов.

Планирование схемы продвижения гражданского служащего осуществляется на ближайшие 3-5 лет с момента назначения на должность. В дальнейшем индивидуальный план карьерного роста корректируется с учетом результатов оценки карьерного потенциала гражданского служащего, либо в иные сроки, определяемые государственным органом.

Возможна досрочная корректировка индивидуального плана карьерного роста по заявке гражданского служащего или по инициативе кадровой службы. Досрочный пересмотр индивидуального плана карьерного роста производится также в случае включения гражданского служащего в кадровый резерв либо при назначении на иную/вышестоящую должность и при иных обстоятельствах.

Формирование схемы продвижения гражданского служащего может осуществляться как по вертикали (должностной рост), так и по горизонтали (ротация).

Схема продвижения гражданского служащего по вертикали представляет собой последовательность должностей разных должностных уровней, на которых необходимо проработать, прежде чем занять целевую (планируемую) должность, в рамках государственного органа.

Схема продвижения гражданского служащего по горизонтали представляет собой последовательность замещения должностей одного должностного уровня (одной группы должностей государственной службы) в том же или другом государственном органе. При использовании горизонтального продвижения гражданского служащего осуществляется наращивание его потенциала через расширение профессиональных и личностных качеств, углубление знаний и умений в соответствующей сфере деятельности.

Данная схема может рассматриваться как один из обязательных этапов для назначения на вышестоящую должность либо как перемещение с дополнительными мотивациями морального и материального характера.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения гражданского служащего, государственный служащий в установленном порядке назначается на целевую (планируемую) должность (или участвует в конкурсе на ее замещение) либо включается в установленном порядке в кадровый резерв на указанную должность (кадровый резерв по группе должностей).

Выбор схемы продвижения гражданского служащего для включения в индивидуальный план карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с гражданским служащим.

Реализация индивидуального плана карьерного роста осуществляется гражданским служащим весь период его нахождения на государственной службе.

Разработка индивидуальных планов карьерного роста гражданских служащих

Индивидуальный план карьерного роста гражданского служащего - это документ, содержащий описание целей работника относительно своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок, а также меры, которые он должен предпринять для достижения этих целей.

При разработке индивидуального плана карьерного роста гражданским служащим должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели). При этом непосредственным руководителем сопоставляются возможности гражданского служащего и его требования к интересующим должностям, определяется, является ли данный план развития карьеры реалистичным и соответствующим документу о кадровых приоритетах государственного органа.

Разработка индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего осуществляется по инициативе гражданского служащего либо кадровой службы государственного органа.

Индивидуальный план карьерного роста гражданского служащего включает в себя:

- общие сведения о государственном служащем;
- возможную схему продвижения гражданского служащего на государственной службе в данном структурном подразделении государственного органа или в государственном органе (далее – схема продвижения гражданского служащего);
- индивидуальный план профессионального развития, необходимого для достижения целевой (планируемой) должности государственного служащего.

Общие сведения о государственном служащем содержат следующие данные: фамилия, имя, отчество, дата рождения, наименование должности и структурного подразделения государственного органа, замещаемая группа должностей, сведения о дополнительном профессиональном образовании, период, на который утверждается индивидуальный план карьерного роста, иные сведения.

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и умений, необходимых для замещения должности гражданской службы, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения гражданского служащего, в индивидуальном плане карьерного роста предусматривается профессиональное развитие гражданского служащего.

Индивидуальный план карьерного роста должен также содержать основные направления по профессиональному развитию гражданского служащего, периоды обучения и оценку результатов их выполнения. Данные мероприятия планируются на долгосрочную перспективу и

конкретизируются в индивидуальных планах профессионального развития гражданского служащего.

Кадровая служба осуществляет мониторинг реализации индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего и формирует предложения по его корректировке.

Кадровая служба осуществляет анализ индивидуальных планов карьерного роста в целях систематизации информации о профессиональном и должностном развитии гражданских служащих, а также контроля и учета мероприятий по работе с кадровым резервом и развитию каждого конкретного гражданского служащего. Индивидуальные планы карьерного роста являются показателем эффективной деятельности не только самих гражданских служащих, но и их руководителей и свидетельством уровня развития системы управления и планирования карьеры в государственном органе.

Форма индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего представлена в приложении 9.

По итогам выполнения мероприятий, направленных на развитие и построение профессиональной карьеры, рекомендуется осуществлять анализ результатов планирования карьерного роста гражданских служащих.

Кадровой службе рекомендуется ежегодно не позднее 1 февраля года, следующего за отчетным, представлять руководителю государственного органа отчет о результатах планирования карьерного роста гражданских служащих в прошедшем календарном году и, при необходимости, предложения по совершенствованию управления и планирования карьерного роста гражданских служащих.

Отчет о результатах планирования карьеры может содержать следующие сведения:

- общее количество гражданских служащих, назначенных на иные должности гражданской службы в соответствии с их индивидуальными планами карьерного роста;
- сводная информация о профессиональном и должностном развитии гражданских служащих;
- информация о мероприятиях по работе с кадровым резервом;
- динамика эффективности деятельности гражданских служащих, в отношении которых осуществлялось планирование карьерного роста;
- краткое описание трудностей, возникших в процессе организации планирования карьерного роста гражданских служащих.

Таким образом, для создания эффективной системы материального стимулирования и нематериальной мотивации кадров и внедрения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры гражданских служащих необходимо:

- провести анализ сложившейся в государственном органе системы мотивации кадров;
- провести оценку мотивационных факторов гражданских служащих и сформировать их мотивационные профили;
- обеспечить утверждение и актуализацию ведомственных актов, определяющих систему и порядок применения мер материального стимулирования и нематериальной мотивации гражданских служащих, с учетом приоритетов государственного органа и потребностей гражданских служащих;
- проводить регулярную работу по формированию образа государственного органа как привлекательного работодателя, в том числе посредством взаимодействия с внешней средой, включая потенциальных кандидатов на должности гражданской службы, путем освещения в средствах массовой информации сведений о преимуществах работы в государственных органах, а также информации, направленной на формирование позитивного и востребованного образа гражданского служащего;
- сформировать программу нематериальной мотивации гражданских служащих;
- провести оценку карьерного потенциала гражданских служащих и сопоставление карьерных стремлений работника с потребностями государственного органа в кадрах;
- сформировать типовые траектории карьерного роста гражданских служащих;
- предусмотреть реализацию мероприятий, способствующих карьерному росту гражданских служащих;
- сформировать индивидуальные планы карьерного роста гражданских служащих, включающие схемы продвижения гражданских служащих;
- обеспечить реализацию индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего;
- проанализировать результаты профессионального развития и профессиональных достижений, аттестационных, конкурсных и иных оценочных мероприятий;
- подвести итоги по достижению карьерных целей (целевых должностей) гражданских служащих.

2.5 Формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции

2.5.1 Формирование и внедрение механизмов профессиональной культуры

Важное значение для эффективного функционирования системы управления кадрами гражданской службы в государственном органе имеет профессиональная культура, воплощенная в различных ценностях, обеспечивающих в своем совместном действии более высокие эффективность и результативность деятельности государственного органа, достигаемые посредством повышения качества его человеческих ресурсов.

Базовые ценности государственного органа, соответствующие его предназначению, как правило, отражаются в миссии государственного органа.

Миссия государственного органа представляет собой выражение смысла его деятельности и применения полномочий в определенной сфере регулирования, формирующее позитивный характер внешнего и внутреннего взаимодействий с обществом, органами государственного управления и между гражданскими служащими.

Миссия государственного органа составляет основу профессиональных убеждений и ценностных установок гражданских служащих, подчиненных общей идеологии и формирующих этический климат в отношении внутри государственного органа и с внешней средой. В связи с этим миссия государственного органа обуславливает его кадровую политику, переводя идейные представления в практические мероприятия кадровой работы.

Связью миссии государственного органа непосредственно с каждым гражданским служащим служит командный дух, наличие которого является индикатором развития профессиональной культуры в государственном органе.

Командный дух – один из управленческих инструментов, который вооружает гражданских служащих единой системой ценностей, основанной на общности представлений о целях деятельности, и мотивацией к их достижению, обеспечивает качество функционирования государственного органа и его представление во внешней среде.

Командный дух способствует возникновению у гражданских служащих чувства причастности к миссии государственного органа, его успехам и достижениям, а также мотивации к активной и творческой деятельности по достижению целей и решению задач государственного органа, что способствует возникновению благоприятного морально-психологического климата в государственном органе. В связи с тем, что миссия государственного органа отражает его положение в определенной социально-экономической сфере, обеспечение позитивных изменений в данной сфере возможно при условии управляющего воздействия на неё специалистами, обладающими необходимой квалификацией, профессиональными знаниями

и умениями (компетенциями). Соответственно, эффективная реализация миссии посредством командного духа возможна только в профессиональной среде гражданских служащих.

Миссия государственного органа должна быть сформулирована в виде отдельного документа, утверждаемого руководителем государственного органа после согласования его содержания всеми его заместителями и структурными подразделениями, доведена до каждого гражданского служащего и вынесена в публичное пространство, включая единое информационно-коммуникационное пространство гражданской службы в рамках единой информационной системы.

Ценностные установки профессиональной культуры, имеют свои источники в миссии государственного органа и конкретных положениях нормативных правовых актов, регулирующих сферу государственного управления, и включают следующие принципы:

профессионализм и компетентность, проявляемые в служение обществу посредством добросовестного исполнения должностных обязанностей, следующий из статей 4, 12 и 60 Федерального закона № 79-ФЗ и заключающийся в неукоснительном следовании служебному и профессиональному долгу при исполнении должностных обязанностей, связанных с обеспечением функций государства, и наличии необходимого уровня квалификации, знаний и умений в соответствующей области профессиональной служебной деятельности, а также профессиональных качеств, применение которых позволит обеспечить исполнение должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне;

соблюдение приоритета прав и свобод человека и гражданина, предусмотренное статьей 18 Конституции Российской Федерации и пунктом 1 статьи 4 Федерального закона № 79-ФЗ, состоящее в ориентации всей деятельности государственных органов на обеспечение непосредственной реализации прав граждан, защиту их интересов при разработке и исполнении решений, обеспечение законности при исполнении гражданскими служащими должностных обязанностей и включающее в себя следующие обязанности и запреты;

антикоррупционное поведение, исключающее возникновение сомнений в честности гражданских служащих, установленное статьями 15, 18, 19 Федерального закона № 79-ФЗ, Федеральным законом от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Указом Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 года № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих», выражающееся в предотвращении ситуаций, которые могут скомпрометировать гражданского служащего в связи с наличием у него личной заинтересованности;

открытость профессиональной деятельности (с учетом установленных ограничений), обусловленная статьей 24 Конституции Российской Федерации, пунктами 6, 7 статьи 4 Федерального закона

№ 79-ФЗ, Концепцией открытости федеральных органов исполнительной власти, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 января 2014 года № 93-р, характеризующийся предоставлением обществу актуальной информации, затрагивающей как интересы социальных (референтных) групп, так и потребности конкретного гражданина.

Реализация указанных принципов в практике деятельности государственного органа способствует формированию в коллективе единых идей и норм поведения, разделяемых всеми ценностей и принципов, создающих духовно-эмоциональный фон и положительный морально-психологический климат, которые в свою очередь являются базовыми условиями для формирования в государственном органе этического климата, профессионального сообщества и повышения его организационной эффективности. Соответственно, последовательное и взаимосвязанное применение **инструментов внедрения профессиональной культуры** позволит трансформировать содержащиеся в нормативных правовых актах ценностные установки профессиональной культуры, изложенные в виде принципов, в качественные характеристики государственного органа, соответствующие уровню развитой профессиональной культуры.

Число таких практических инструментов, применяемых в государственном органе, может варьироваться в зависимости от условий и специфики его деятельности, при этом в качестве обязательных необходимы следующие.

1. Реализация положений **Кодекса этики и служебного поведения работников**, основанных на антикоррупционных стандартах поведения государственных и муниципальных служащих и включающих ценностные установки профессиональной культуры.

В частности, в данный кодекс включаются положения, устанавливающие ряд правил и стандартов поведения работников, затрагивающих общую этику деловых отношений и направленных на формирование этичного, добросовестного поведения работников и этики государственного органа в целом.

При этом кодекс этики и служебного поведения может закреплять:

- общие ценности, принципы и правила поведения;
- специальные правила, направленные на регулирование поведения в отдельных сферах.

Таким образом, требования *служебного распорядка* государственного органа в ходе их применения в рамках текущей деятельности способствуют привитию у каждого гражданского служащего норм, содержащихся в кодексе этики и служебного поведения, что, в свою очередь, создает основы для внедрения профессиональной культуры в государственном органе.

2. Применение **современных кадровых технологий**, в число которых обязательно должны быть включены:

- детализация квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы с учетом области и вида профессиональной

служебной деятельности гражданских служащих;

- оценка профессиональных и личностных качеств (компетенций) граждан, поступающих на гражданскую службу, и гражданских служащих;

- организация непрерывного профессионального развития гражданских служащих;

- организация материального стимулирования и нематериальной мотивации гражданских служащих.

Данный инструмент, способствующий повышению профессионализма и компетентности гражданских служащих и в целом качества человеческого ресурса государственного органа, должен быть отражены в *должностных регламентах гражданских служащих, правовых актах государственного органа, определяющих методики проведения конкурса и аттестации, порядок выплаты премий за выполнение особо важных и сложных заданий, программе государственного органа по профессиональному развитию гражданских служащих* и др.

При его применении на практике в ходе оценки профессиональных и личностных качеств гражданских служащих или кандидатов на замещение вакантных должностей может осуществляться оценка данных лиц на приверженность профессиональной культуре. Данный метод оценки будет полностью отвечать требованиям законодательства в связи с тем, что будет согласовываться с положениями вышеназванных документов.

Таким образом, принципы профессиональной культуры, содержащиеся в документах кадровой работы, одновременно определяют характер и направленность применения их положений на практике, что способствует формированию и стабилизации в государственном органе кадров, склонных к восприятию ценностей и развитию профессиональной культуры.

3. Реализация принципов и применение механизмов открытости деятельности, предусмотренных Концепцией открытости федеральных органов исполнительной власти, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 января 2014 года № 93-р, которые должны быть отражены в *соответствующих ведомственных правовых актах, направленных на изменение характера внешнего и внутреннего информационного взаимодействия государственного органа,* что в свою очередь предполагает расширение доступности и активизацию использования информации государственного органа всеми заинтересованными субъектами, в число которых также входят гражданские служащие данного государственного органа.

При этом стоит учитывать, что информационная открытость способствует более эффективной реализации принципов этики служебного поведения так как делает прозрачными и доступными для широкого обсуждения факты и принимаемые на их основе решения, связанные с этикой служебного поведения и урегулированием конфликта интересов. Доступность информации о критериях должностного роста и потребности

государственного органа в квалифицированных кадрах создает конкуренцию на замещение вакантных должностей между профессионалами, обладающими соответствующей квалификацией и профессиональными и личностными качествами.

Таким образом, механизмы открытости деятельности государственного органа создают дополнительные возможности для восприятия гражданами служащими и внедрения принципов профессиональной культуры за счет повышения публичности и, соответственно, ответственности гражданских служащих за принимаемые решения и совершаемые действия.

Для обеспечения взаимосвязанного применения инструментов внедрения профессиональной культуры, регламентирующих вопросы служебной этики, обеспечения профессионализма гражданских служащих и открытости деятельности, в государственном органе разрабатывается **план мероприятий, направленных на поддержку развития профессиональной культуры**. Данный план наряду с названными обязательными составляющими может включать иные обусловленные спецификой деятельности государственного органа меры, направленные на поддержание позитивных традиций, способствующих сплочиванию кадрового состава под влиянием миссии государственного органа и ценностных установок.

В число соответствующих мер следует включить регулярное осуществление разъяснительных, обучающих и воспитательных мероприятий, таких как разъяснение миссии, социальной ответственности и системы ценностей государственного органа, принципов служебной этики и системы мотивации, методические семинары по взаимодействию с референтными группами, разъяснение типичных правил разрешения конфликтных ситуаций и пр.

Важной составляющей данного плана является блок мероприятий по расширению контактов с профессиональной средой в виде посещения отраслевых объектов (организаций, учреждений, предприятий), участия в публичных мероприятиях по вопросам развития данной сферы. К участию в таких мероприятиях необходимо привлекать гражданских служащих категории «специалисты» для повышения их осведомленности о жизнедеятельности соответствующей сферы государственного управления.

В практике реализации данного плана необходимо уделить большое внимание **личному примеру руководителей** государственного органа и гражданских служащих, должностные обязанности которых связаны с активными и разносторонними публичными контактами как внутри государственного органа, так и во внешней среде, приверженности командному духу и ценностным установкам, принятым в государственном органе. К числу таких установок относится корпоративный стиль делового общения, подготовки документов, используемой символики и внешнего вида гражданских служащих.

В этой связи при проведении в государственном органе совещаний, обсуждений и иных мероприятий с участием данных лиц, следует уделять

особое внимание реализации корпоративного стиля как в деловом, так и в межличностном общении, принимая за атрибут повседневной деятельности реализацию ценностных установок профессиональной культуры. При этом личный пример руководителя, демонстрируемый в среде воспринимающих данные ценности гражданских служащих, будет более эффективен, чем формальная агитация и призывы следовать служебному распорядку.

В конечном итоге, прививаемые и демонстрируемые ежедневно в текущей деятельности поведенческие установки, сформулированные на основе стандартных документов организации деятельности государственного органа, станут органическими атрибутами исполнения должностных обязанностей всё большего числа гражданских служащих, что завершит процесс внедрения профессиональной культуры в государственном органе.

Одним из первых результатов развития профессиональной культуры в государственном органе и, одновременно, необходимым этапом ее дальнейшего совершенствования является создание **профессионального сообщества специалистов в определенной сфере государственного управления.**

Профессиональное сообщество специалистов в государственном органе может быть администрировано в рамках единой информационной системы, в связи с тем, что оно формируется на основе современных кадровых технологий, в частности, квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы, детализированных в соответствии с областью профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

Кроме того, план мероприятий, направленных на поддержку развития профессиональной культуры в государственном органе, должен также включать **мероприятия по активному взаимодействию с референтными группами** (отраслевыми организациями и специалистами) тех руководителей государственного органа и гражданских служащих, в рамках направления деятельности которых создается профессиональное сообщество. Это позволит избежать внутренней замкнутости формирующейся в государственном органе профессиональной культуры, а также создаст эффективные условия для формирования командного духа и сплоченности коллектива, что в свою очередь повысит деловой престиж государственного органа и позитивный имидж гражданских служащих.

Результатами мероприятий по внедрению и развитию профессиональной культуры в государственном органе являются:

- максимальная ориентация гражданских служащих на достижение позитивных результатов в деятельности государственного органа;
- восприятие гражданскими служащими себя как субъекта, чья профессиональная служебная деятельность влияет на общую результативность работы государственного органа, чем способствует развитию Российской Федерации в целом;

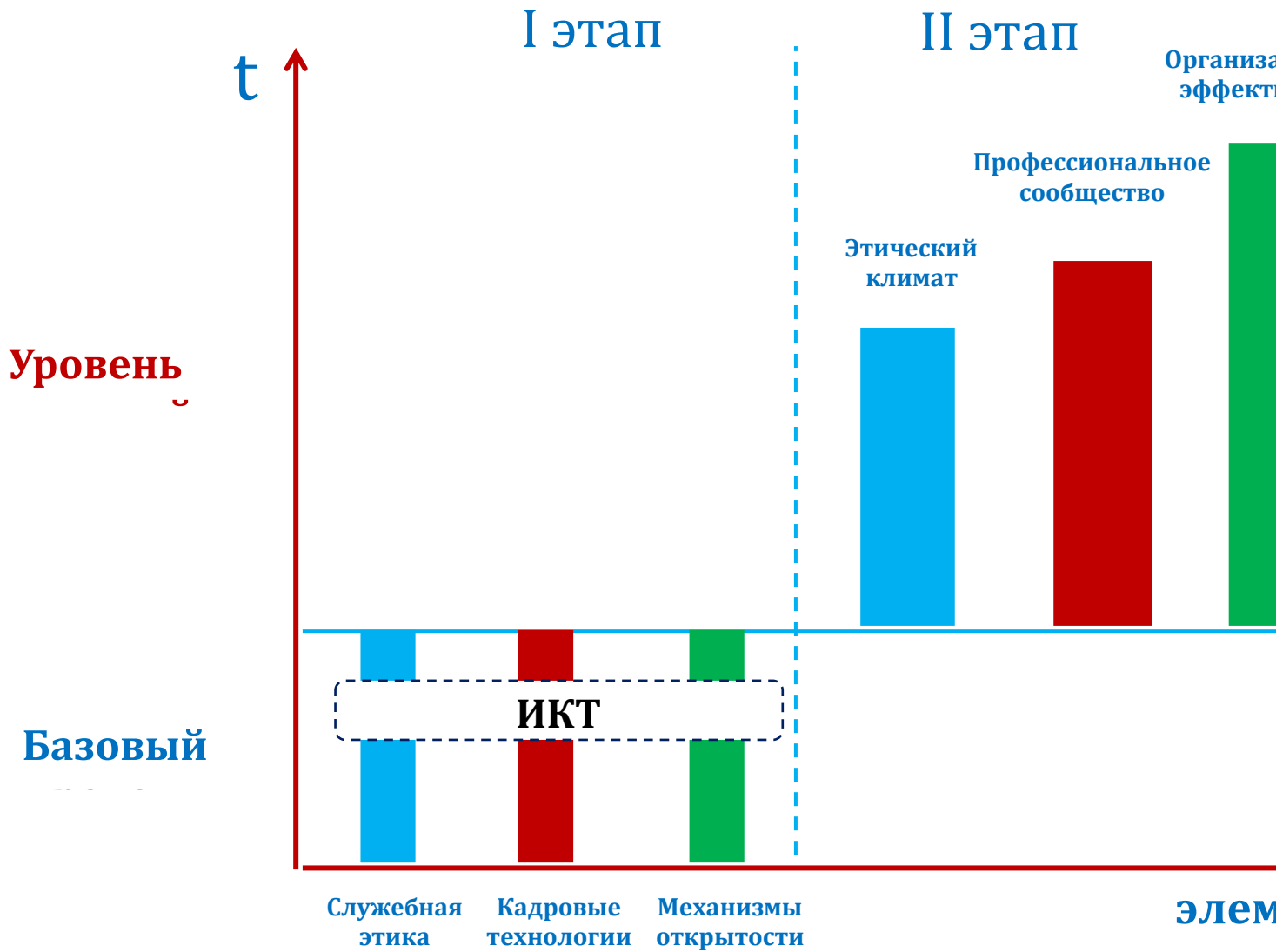
- ☑ осознанное принятие личной ответственности за общий результат деятельности государственного органа и добросовестное отношение к своим должностным обязанностям;
- ☑ ориентация гражданских служащих на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности;
- ☑ повышение эффективности делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе;
- ☑ формирование в государственном органе атмосферы неприятия коррупции и снижение риска коррупционного поведения служащего и другие.

Благоприятная профессиональная культура позволяет со значительно меньшими издержками внедрять любые инновации, направленные как на совершенствование внутренних процедур, так и на внедрение механизмов, позволяющих повысить удовлетворенность граждан и достижение целей и задач государственного органа.

Таким образом, деятельность кадровой службы государственного органа по внедрению и развитию профессиональной культуры должна быть сосредоточена на:

- формулировании миссии государственного органа;
- разработке и реализации плана мероприятий, направленных на поддержку развития профессиональной культуры, и указанных в нем документов;
- формировании и обеспечении деятельности профессионального сообщества специалистов в соответствующей направлению деятельности государственного органа сфере государственного управления;
- организации и осуществлении мероприятий, способствующих формированию командного духа в государственном органе;
- анализе практики работы и разработке новых подходов по развитию профессиональной культуры в государственном органе.

Структура и этапы формирования профессиональной культуры на гражданской службе



2.5.2 Внедрение механизмов противодействия коррупции

При осуществлении функций государственных органов не исключена возможность возникновения коррупционных рисков, в связи с чем деятельность по профилактике коррупционных и иных правонарушений при реализации деятельности государственного органа представляет особое значение.

Основной задачей деятельности, направленной на противодействие коррупции, является **минимизация и устранение коррупционных рисков** в государственно-служебных отношениях.

Основой обеспечения эффективной реализации деятельности по профилактике коррупционных и иных правонарушений является:

- организация неукоснительного исполнения законодательных актов и управленческих решений в области противодействия коррупции;
- обеспечение соблюдения кадрами требований к служебному поведению;
- создание условий, затрудняющих коррупционное поведение;
- выработка среди кадров нетерпимого отношения к коррупции и понимания неотвратимости наказания за совершение коррупционных правонарушений и преступлений.

Государственному органу следует сформировать комплекс мероприятий, направленных на обеспечение успешной реализации политики государственного органа в сфере противодействия коррупции.

При внедрении механизмов противодействия коррупции целесообразно ответить на следующие вопросы:

- как повысить эффективность деятельности государственного органа по противодействию коррупции;
- каким образом усовершенствовать работу подразделения кадровой службы государственного органа по профилактике коррупционных и других правонарушений;
- какие меры по предупреждению коррупции следует предпринять для обеспечения эффективности реализации целей и задач государственного органа, а также оптимизации расходования бюджетных средств;

- какие меры предпринять в целях обеспечения противодействия коррупции при осуществлении государственных закупок;
- осуществляется ли оценка эффективности использования имущества государственного органа;
- каким образом повысить эффективность участия институтов гражданского общества в противодействии коррупции;
- возможно ли внедрение в деятельность государственных органов инновационных технологий, повышающих объективность, обеспечивающих прозрачность и исключающих коррупцию при реализации функций государственного органа;
- предусмотрен ли механизм получения обратной связи от граждан и организаций, в том числе в рамках выполнения государственных функций и оказания государственных услуг, предусматривающий сообщение о действиях, носящих коррупционный характер;
- разработан ли и насколько эффективно реализуется план ротации гражданских служащих;
- анализируются ли сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданских служащих и членов их семей, а также проверяются ли данные сведения на предмет полноты и достоверности.

При этом следует отметить, что обработка справок о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, проведение анализа указанных в них сведений, межведомственное взаимодействие в сфере противодействия коррупции осуществляются в рамках единой информационной системы;

- как повысить профессиональный уровень и эффективность деятельности специалистов подразделений кадровой службы государственного органа по профилактике коррупционных и иных правонарушений;
- как расширить систему правового просвещения гражданских служащих по вопросам противодействия коррупции, включая оказание ответственными специалистами подразделений кадровой службы государственного органа по профилактике коррупционных и иных правонарушений консультационной поддержки гражданским служащим;
- какова доля гражданских служащих, прошедших обучение по вопросам противодействия коррупции, в том числе об ответственности за преступления коррупционной направленности;
- какие меры следует предпринять для обеспечения соблюдения гражданскими служащими ограничений, запретов, требований об урегулировании конфликта интересов, исполнения обязанностей, установленных законодательными актами Российской Федерации в целях предупреждения коррупции;

- какие могут быть причины и последствия коррупции, а также коррупционные риски в государственном органе;
- каким образом минимизировать коррупционные риски;
- включены ли вопросы нетерпимого отношения к действиям коррупционной направленности, в том числе дарение подарка должностному лицу, в состав государственно-служебной культуры государственного органа.

Содержание антикоррупционной политики конкретного государственного органа определяется его спецификой и особенностями условий, в которых он функционирует.

При внедрении механизмов противодействия коррупции рекомендуется учитывать (отразить) в антикоррупционной политике следующие вопросы:

- цели и задачи внедрения антикоррупционной политики;
- используемые в политике понятия и определения;
- основные принципы антикоррупционной деятельности государственного органа;
- область применения антикоррупционной политики и круг лиц, попадающих под ее действие;
- определение должностных лиц государственного органа, ответственных за реализацию антикоррупционной политики;
- определение и закрепление обязанностей кадров и государственного органа, связанных с предупреждением и противодействием коррупции;
- установление перечня реализуемых государственным органом антикоррупционных мероприятий, стандартов и процедур, порядок их выполнения (применения);
- ответственность кадров за несоблюдение требований антикоррупционной политики;
- порядок пересмотра и внесения изменений в антикоррупционную политику государственного органа.

Государственному органу рекомендуется определить структурное подразделение и(или) должностных лиц, ответственных за противодействие коррупции, исходя из собственных потребностей, задач, специфики деятельности, штатной численности, организационной структуры, материальных ресурсов и других признаков.

Задачи, функции и полномочия структурного подразделения или должностных лиц государственного органа, ответственных за противодействие коррупции, должны быть четко определены.

Например, они могут быть установлены:

- в антикоррупционной политике государственного органа и иных нормативных документах, устанавливающих антикоррупционные процедуры;
- в служебных контрактах и должностных регламентах гражданских служащих;
- в положении о структурном подразделении государственного органа, ответственном за противодействие коррупции.

Рекомендуется обеспечить непосредственную подчиненность указанных структурных подразделений или должностных лиц руководству государственного органа, а также наделить их полномочиями, достаточными для проведения антикоррупционных мероприятий в отношении лиц, занимающих руководящие должности. При формировании структурного подразделения, ответственного за противодействие коррупции, необходимо уделить пристальное внимание определению штатной численности, достаточной для выполнения возложенных на данное подразделение функций, а также обеспечить его необходимыми техническими ресурсами.

В число обязанностей структурного подразделения или должностного лица, например, может включаться:

- разработка и представление на утверждение руководителю государственного органа проектов локальных нормативных актов государственного органа, направленных на реализацию мер по предупреждению коррупции (антикоррупционной политики, кодекса этики и служебного поведения работников и т.д.);
- проведение контрольных мероприятий, направленных на выявление коррупционных правонарушений работниками органа;
- организация проведения оценки коррупционных рисков;
- прием и рассмотрение сообщений о случаях склонения работников к совершению коррупционных правонарушений в интересах или от имени иной организации, а также о случаях совершения коррупционных правонарушений работниками, контрагентами государственного органа или иными лицами;
- организация заполнения и рассмотрения сведений о конфликте интересов;
- организация обучающих мероприятий по вопросам профилактики и противодействия коррупции и индивидуального консультирования кадров;
- оказание содействия уполномоченным представителям контрольно-надзорных и правоохранительных органов при проведении ими инспекционных проверок деятельности государственного органа по вопросам предупреждения и противодействия коррупции;

- оказание содействия уполномоченным представителям правоохранительных органов при проведении мероприятий по пресечению или расследованию коррупционных преступлений, включая оперативно-розыскные мероприятия;
- проведение оценки результатов антикоррупционной работы и подготовка соответствующих отчетных материалов руководству государственного органа.

Приложения

Приложение 1

Форма плана работы по управлению кадрами⁷

Перечень мероприятий, направленных на кадровое обеспечение успешной реализации целей, задач и полномочий государственного органа:		
Наименования мероприятий	Ожидаемые результаты	Сроки и ответственные за реализацию мероприятий
I. Комплектование кадров		
(в том числе совершенствование квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы, планирование потребности в кадрах, поиск и привлечение кадров, конкурсные процедуры, отбор и оценка кандидатов при проведении конкурсов и согласовании назначений на должности, формирование кадрового резерва на государственной службе и резерва управленческих кадров, проведение практик и стажировок для молодежи, адаптация кадров и другие)		
II. Оценка кадров		
(в том числе внедрение ключевых показателей эффективности, комплексной и всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции, и другие)		

⁷ При формулировании названий мероприятий следует руководствоваться всем разнообразием предлагаемых методическими рекомендациями (инструментариями), разработанными Минтрудом России, мероприятий, классифицированных по основным направлениям работы по управлению кадровым составом, выбирая наиболее подходящие к внедрению кадровые технологии исходя из специфики целей, задач и полномочий.

III. Профессиональное развитие кадров (в том числе организация повышения квалификации и профессиональной переподготовки, управленческого обучения, внедрение дистанционного, смешанного и электронного обучения, проведение учебных стажировок, создание подведомственных образовательных центров, проведение образовательных проектов по поддержке изменений, создание условий для самообразования и другие)		
IV. Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров (в том числе реализация мероприятий, направленных на материальное стимулирование и нематериальную мотивацию кадров, включая награды, работу руководителей по мотивации подчиненных и другие)		
V. Формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции (в том числе внедрение механизмов контроля соблюдения требований служебного поведения, совершенствование механизмов контроля доходов и расходов, повышение эффективности работы членов закупочных комиссий, оценка, направленная на выявление коррупционных рисков, развитие открытости, клиентоориентированности, ориентации на результат, совершенствование систем взаимодействия с населением, повышение имиджа гражданской службы и другие)		

Пример схемы расчета потребности в кадрах

Показатели	Количество
Штатные должности к началу времени планирования -	65
а) занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники) +	60
б) поступления (прием на работу после обучения, возвращение после службы в армии и т.п.)	6
= подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток	- 1
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию	3
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию	1
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью кадров	3
+ случаи необходимой замены в связи со смертью (согласно статистике)	1
= потребность в замене	8
+ потребность в новых кадрах (новые штатные должности)	-
- уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	4
= фактическая потребность в кадрах или их избыток	4

Модель профессиональных и личностных качеств (компетенций)

Профессиональные и личностные качества (компетенции) для всех категорий и групп должностей гражданской службы в зависимости от уровня замещаемой должности гражданской службы могут предъявляться следующие:

Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристики компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы
1.1. Стратегическое мышление	Умение мыслить стратегически (системно)	<ul style="list-style-type: none"> • При решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения. • Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения. • Рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов. • Точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе. • Предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей. • Руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.
1.2. Командное взаимодействие	Коммуникативные умения	<ul style="list-style-type: none"> • Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. • Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. • В своих действиях учитывает потребности других

		<p>людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. • Проявляет уверенность в общении с разными людьми. • Аргументировано объясняет другим свою точку зрения. • Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
1.3. Персональная эффективность	Умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. • Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. • Обеспечивает контроль над процессами и людьми.
1.4. Гибкость и готовность к изменениям	Умение управлять изменениями	<ul style="list-style-type: none"> • Предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей. • Рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их. • Разъясняет другим необходимость изменений. • В короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую. • Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач. • Быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.

Для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей наряду с вышеуказанными профессиональными и личностными качествами (компетенциями) дополнительно могут предъявляться следующие:

Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристики компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы
1.5. Лидерство	Умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<ul style="list-style-type: none"> • Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. • Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. • Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. • Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.
1.6. Принятие управленческих решений	Умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; • Решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; • Выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; • Несет ответственность за свои решения и действия.

**Шкала выраженности профессиональных и личностных качеств (компетенции)
гражданских служащих**

Степень выраженности профессиональных и личностных качеств (компетенции)	Уровень умений	Поведение
Экспертный уровень «Могу научить»	Глубокие знания в данной области и большой опыт применения знаний и умений на практике	Все поведенческие индикаторы проявляются всегда, когда это необходимо, и в полном объеме
Квалифицированный уровень «Применяю»	Уверенное знание в данной области, демонстрация умений в работе	Проявляется больше половины поведенческих индикаторов
Базовый уровень «Понимаю»	Базовые знания в данной области и ограниченное применение знаний и умений на практике	Проявляется меньше половины поведенческих индикаторов
Нулевой уровень «Не применяю»	Компетенция в профессиональной деятельности не применяется	Поведенческие индикаторы не проявляются или проявляются редко

Пример таблицы упущений и достижений

	Критерии оценки результатов деятельности	Значение коэффициента участия
1. ПЕРЕЧЕНЬ УПУЩЕНИЙ		
1.	Невыполнение в срок заданий и поручений в соответствии с должностными обязанностями гражданского служащего	-0,25
2.	Низкий уровень соблюдения служебной дисциплины (опоздания, отсутствие на рабочем месте без уважительной причины и т.п.)	-0,25
3.	Низкое качество исполнения гражданским служащим должностных обязанностей, грубые ошибки и неточности в работе, наличие замечаний руководителя, коллег или (и) получателей услуг	-0,25
4.	Нахождение гражданского служащего на больничном (временная нетрудоспособность), в неоплачиваемом отпуске	-0,10 за каждую неделю
2. ПЕРЕЧЕНЬ ДОСТИЖЕНИЙ		
1.	Перевыполнение заданий и поручений в соответствии с должностными обязанностями гражданского служащего, выполнение заданий повышенной сложности	+ 0,25
2.	Образцовое соблюдение служебной дисциплины, интенсивность прохождения гражданской службы за пределами нормальной продолжительности служебного времени	+ 0,25
3.	Высокое качество исполнения гражданским служащим должностных обязанностей, положительные отзывы руководителя, коллег или (и) получателей услуг, наличие благодарностей и грамот	+ 0,25
4.	Отсутствие периодов временной нетрудоспособности гражданского служащего, неоплачиваемых отпусков	+ 0,25

Образец опросника по карьерному развитию

Заполняется гражданским служащим	Заполняется непосредственным руководителем
<p>1. Желаема ли смена текущей позиции?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> пока не может быть определено</p> <p>Если отмечено «да», переходите к вопросам со 2 по 5.</p> <p>Если отмечено «нет», то обсудите с руководителем какое обучение может быть необходимо для успешной работы на текущей позиции сейчас и в дальнейшем.</p> <p>Если отмечено «нет» или «пока не может быть определено», оставшиеся вопросы можно пропустить</p>	<p>1. Желаема ли смена текущей позиции?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> пока не может быть определено</p> <p>Если отмечено «да», переходите к вопросам со 2 по 5.</p> <p>Если отмечено «нет», то обсудите с гражданским служащим какое обучение может быть необходимо для успешной работы на текущей позиции сейчас и в дальнейшем.</p> <p>Если отмечено «нет» или «пока не может быть определено», оставшиеся вопросы можно пропустить</p>
<p>2. Какие позиции (должности) Вы рассматриваете как следующий шаг после текущей?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2. Какие позиции (должности) Вы рассматриваете для работника как следующий шаг после текущей?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. Когда это должно произойти?</p> <p><input type="checkbox"/> в течение 1 года</p> <p><input type="checkbox"/> между 1 и 3 годами</p> <p><input type="checkbox"/> более, чем через 3 года</p>	<p>3. Когда это должно произойти?</p> <p><input type="checkbox"/> в течение 1 года</p> <p><input type="checkbox"/> между 1 и 3 годами</p> <p><input type="checkbox"/> более, чем через 3 года</p>
<p>4. Можете ли Вы определить Ваш наивысший должностной уровень в государственном органе?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>4. Можете ли Вы определить наивысший должностной уровень гражданского служащего в государственном органе?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>5.Какую категорию и группу должностей Вы бы хотели заместить в конечном итоге?</p> <p>Категория:</p> <p><input type="checkbox"/> обеспечивающий специалисты</p> <p><input type="checkbox"/> специалисты</p> <p><input type="checkbox"/> помощники (советники)</p> <p><input type="checkbox"/> руководители</p> <p>Группа:</p> <p><input type="checkbox"/> младшая</p> <p><input type="checkbox"/> старшая</p> <p><input type="checkbox"/> ведущая</p> <p><input type="checkbox"/> главная</p> <p><input type="checkbox"/> высшая</p>	<p>5.Какую категорию и группу должностей служащий мог бы заместить в конечном итоге?</p> <p>Категория:</p> <p><input type="checkbox"/> обеспечивающий специалисты</p> <p><input type="checkbox"/> специалисты</p> <p><input type="checkbox"/> помощники (советники)</p> <p><input type="checkbox"/> руководители</p> <p>Группа:</p> <p><input type="checkbox"/> младшая</p> <p><input type="checkbox"/> старшая</p> <p><input type="checkbox"/> ведущая</p> <p><input type="checkbox"/> главная</p> <p><input type="checkbox"/> высшая</p>
---	--

**Образец формы для определения рекомендуемых мероприятий,
направленных на развитие знаний и умений, профессиональных и
личностных качеств (компетенций) гражданских служащих**

1. Обучение относительно выполнения <u>текущих</u> функций:	
Профессиональное обучение	в какой период
1).....
2).....
3).....
Общее поддерживающее обучение	в какой период
1).....
2).....
3).....
2. Обучение относительно выполнения <u>будущих</u> функций (консультация с руководителем службы кадров):	
Профессиональное обучение	в какой период
1).....
2).....
3).....
Общее поддерживающее обучение	в какой период
1).....
2).....
3).....

3. Другие способы достичь требуемого развития знаний, умений, навыков и способностей:

A. На рабочем месте:

Участие в проектах (указать, в каких проектах, в какой роли, какие желаемы результаты)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Специальные задания (в контексте работы): кратко опишите, какие задания, например – наставничество или что-то иное

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Б. Вне рабочего места:

Посещение и участие в конгрессах и семинарах:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Изучение литературы: (указать, какой)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Другое:

**Примерные мероприятия,
проводимые кадровой службой по планированию карьерного роста
гражданских служащих**

№ п/п	Мероприятие	Кто проводит	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1	Назначение в кадровой службе должностного лица, ответственного за планирование и развитие карьеры гражданских служащих	Руководитель кадровой службы либо представитель нанимателя	Определение специалиста, ведущего данную работу
2	Планирование служебных мест и возможных вакансий на 3-5 лет (уход на пенсию, призыв на службу в армию, отпуска по беременности и родам, введение новых должностей и пр.)	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры гражданских служащих	Составление плана возможных вакансий на 3-5 лет
3	Определение гражданских служащих, в отношении которых будет осуществляться разработка индивидуальных планов карьерного роста	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры гражданских служащих совместно с руководителями структурных подразделений государственного органа	Определение примерного списка гражданских служащих для должностного роста либо ротации
4	Подготовка предложений представителю нанимателя о замещении планируемых вакантных должностей, формирование резерва	Руководитель кадровой службы совместно с руководителями структурных подразделений	Согласование возможных схем продвижения гражданских служащих

№ п/п	Мероприятие	Кто проводит	Ожидаемый результат
1	2	3	4
5	Формирование кадрового резерва из числа лиц, в отношении которых осуществляется планирование карьеры	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры гражданских служащих совместно с руководителями структурных подразделений	Синхронизация планирования карьеры государственных служащих с работой по формированию кадрового резерва
6	Консультирование гражданских служащих и их непосредственных руководителей по вопросам планирования карьерного роста	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры гражданских служащих	Повышение качества разработки индивидуальных планов карьерного роста гражданских служащих
7	Организационное и методическое сопровождение разработки индивидуального плана карьерного роста государственного служащего	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры гражданских служащих совместно с непосредственным руководителем гражданского служащего	Соблюдение основных требований и сроков разработки индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего
8	Организация утверждения (согласования) индивидуальных планов карьерного роста	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры государственных служащих	Соблюдение установленного порядка
9	Приобщение к личному делу индивидуального плана карьерного роста гражданского служащего, ведение реестра утвержденных планов	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры гражданских служащих	Систематизация и учет разработанных индивидуальных планов карьерного роста гражданских служащих
10	Мониторинг реализации и корректировка индивидуального плана карьерного роста	Специалист кадровой службы, ответственный за планирование и развитие карьеры	Актуализация индивидуальных планов карьерного роста, приведение их

№ п/п	Мероприятие	Кто проводит	Ожидаемый результат
1	2	3	4
	гражданских служащих	государственных служащих совместно с непосредственным руководителем гражданского служащего	в соответствие с современными этапами развития карьеры гражданского служащего

**Форма индивидуального плана карьерного роста
гражданского служащего**

Раздел 1. Общие сведения о государственном служащем

1. Фамилия, имя, отчество

2. Год, число, месяц рождения

3. Замещаемая должность

4. Сведения о профессиональном образовании

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по диплому, научная степень, научное звание)

5. Сведения о дополнительном профессиональном образовании и иных мероприятиях по профессиональному развитию

6. Индивидуальный план карьерного роста разработан до - _____
(указывается срок)

Раздел 2. Схема продвижения гражданского служащего
Таблица 1. Вариант 1 – вертикальное продвижение гражданского служащего

Замещаемая должность	Основные квалификационные требования	Время занятия должности	Общий стаж гражданской службы / гражданской службы иных видов и муниципальной службы	Промежуточные этапы развития карьеры (замещение должностей гражданской службы)/ основные квалификационные требования предъявляемые для замещения должностей гражданской службы через:			Наименование планируемой (целевой) должности для замещения/ основные квалификационные требования, предъявляемые для замещения планируемой (целевой) должности
				1 год	3 года	5 лет	
1	2	3	4	5	6	7	8

Пояснения к таблице 1:

1. В графе 1 указывается замещаемая должность гражданским служащим в настоящее время;
2. В графе 2 указываются основные квалификационные требования, предъявляемые для замещения данной должности;
3. В графе 3 указывается период, с которого гражданский служащий замещает должность гражданской службы;
4. В графе 4 указывается общий стаж гражданской службы всех видов и приравненной к ней (в том числе муниципальной) гражданского служащего;
5. В графах 5-7 указываются предполагаемые в порядке должностного роста варианты замещения должностей гражданской службы в определенные периоды времени, предшествующих замещению целевой (планируемой) должности, а также предъявляемые к этим должностям квалификационные требования (представителем нанимателя могут устанавливаться иные временные периоды для замещения должностей гражданской службы);
6. В графе 8 указывается наименование планируемой (целевой) должности гражданской службы для замещения и предъявляемые к этой должности квалификационные требования.

Таблица 2. Вариант 2 – горизонтальное продвижение гражданского служащего

Замещаемая должность	Основные квалификационные требования	Время занятия должности	Общий стаж гражданской службы / гражданской службы иных видов и муниципальной службы	Наименование планируемой для замещения должности гражданской службы		
				с 20..г.	с 20..г.	с 20..г.
1	2	3	4	5	6	7

Пояснения к таблице 2:

1. В графе 1 указывается замещаемая должность гражданским служащим в настоящее время;
2. В графе 2 указываются основные квалификационные требования, предъявляемые для замещения данной должности;
3. В графе 3 указывается период, с которого гражданский служащий замещает должность гражданской службы;
4. В графе 4 указывается общий гражданской службы всех видов и приравненной к ней (в том числе муниципальной) гражданского служащего;
5. В графах 5-7 указываются предполагаемые в порядке ротации варианты замещения должностей гражданской службы в определенные периоды времени.

Форма индивидуального плана профессионального развития гражданского служащего

№ п/п	Наименование мероприятий по профессиональному развитию	Направление профессионального развития	Период обучения	Информация об исполнении
1	2	3	4	5
1. Получение дополнительного профессионального образования				
1.1.				
2. Самостоятельная подготовка и иные мероприятия				
2.1.				

Пояснения к таблице 2:

1. В графе 1 указывается порядковый номер мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего;
2. В графе 2 указываются мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего (например, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка, самоподготовка), необходимые для замещения должностей гражданской службы, определенных схемой продвижения гражданского служащего;
3. В графе 3 указываются направления подготовки гражданского служащего (экономическое, правовое, финансовое и т.д.);
4. В графе 4 указываются периоды обучения с учетом замещения должностей, предусмотренных схемой продвижения гражданского служащего;
5. В графе 5 указывается выполнение (невыполнение) мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего.

(подпись, Ф.И.О. гражданского служащего)

« » _____ 20__ г.

Согласовано:

(должность непосредственного руководителя)

(подпись)

(Ф.И.О.)

« » _____ 20__ г.

**Основные документы, используемые при применении
проекта методики**

- Конституция Российской Федерации;
- Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»;
- Указ Президента Российской Федерации № 113 от 1 февраля 2005 г. «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим»;
- Указ Президента Российской Федерации от 16 февраля 2005 г. № 159 «О примерной форме служебного контракта о прохождении государственной гражданской службы Российской Федерации и замещении должности государственной гражданской службы»;
- Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О Реестре должностей федеральной государственной службы»;
- Указ Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих»;
- Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 21 сентября 2009 г. № 1065 «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению»;

- Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов»;

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»;

- Указ Президента Российской Федерации от 22 декабря 2015 г. № 650 «О порядке сообщения лицами, замещающими отдельные государственные должности Российской Федерации, должности федеральной государственной службы, и иными лицами о возникновении личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая приводит или может привести к конфликту интересов, и о внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации»;

- Указ Президента Российской Федерации от 1 апреля 2016 г. № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016 - 2017 годы»;

- Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы»;

- Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы»;

- Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 27 января 2009 г. № 63 «О предоставлении федеральным государственным гражданским служащим единовременной субсидии на приобретение жилого помещения»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 г. № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей»;

- план мероприятий («дорожная карта») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1919-р;

- постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 3 марта 2017 г. № 256 «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»;

- Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, одобренный решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21);

- Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 января 2014 г. № 93-р;

- иные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы в сфере гражданской службы;

- методические рекомендации (инструментарии), разработанные Минтрудом России, иные научно-методические разработки, лучшие кадровые практики на гражданской службе, а также практический опыт управления кадровым составом в конкретной сфере деятельности государственного органа.

