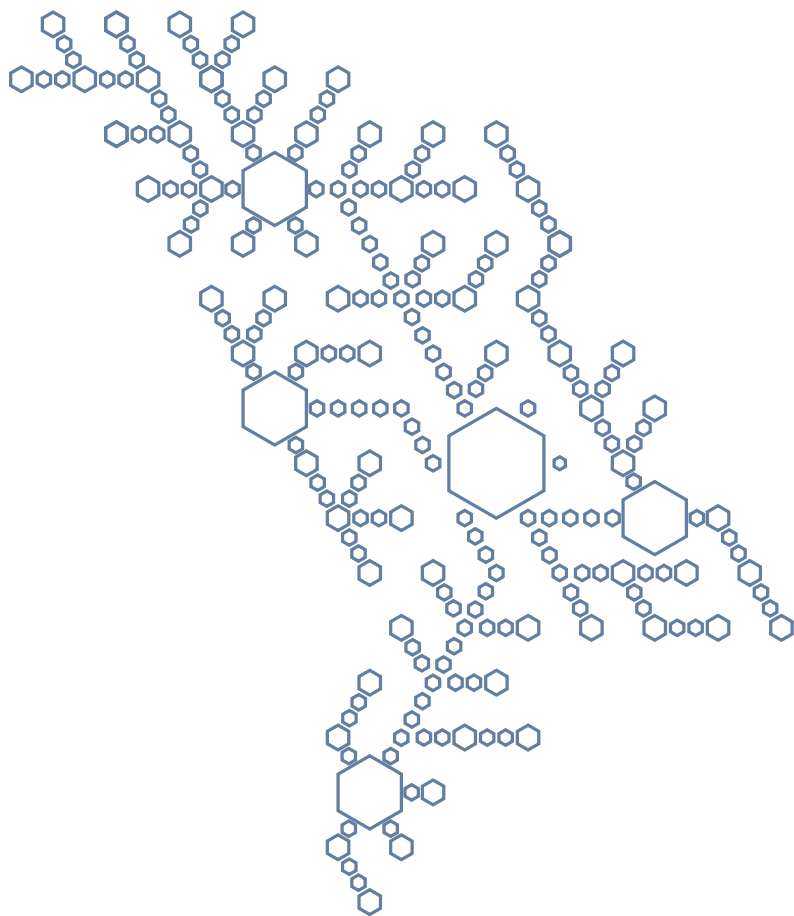


СИЛЬНЫЕ ПРИМЭРИИ ● КАЧЕСТВЕННЫЕ УСЛУГИ ● АКТИВНЫЕ ЛЮДИ

# МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОМПВ





**РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОМПВ**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**Аурелия ЦЕПОРДЕЙ  
Анастасия БЛАЖИН  
Михаела РОШКОВ  
Виталие ПОПА**

**Кишинэу, 2015**



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK  
DANIDA DEVELOPMENT COOPERATION



Данное руководство было разработано в рамках Совместной программы интегрированного местного развития (СПИМР), внедряемой Правительством Республики Молдова при содействии Программы развития ООН (ПРООН), Структуры ООН по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (ООН-Женщины) и профинансировано правительствами Дании и Швеции.

Более подробную информацию о деятельности СПИМР вы сможете найти на веб-страницах: [www.descentralizare.gov.md](http://www.descentralizare.gov.md) и [www.md.undp.org](http://www.md.undp.org).

Руководство для местных органов власти «Менеджмент человеческих ресурсов в органах местной публичной власти» разработали:

**Аурелия Цепордей**, университетский старший преподаватель,  
директор Департамента профессионального  
развития Академии публичного управления

**Анастасия Блажин;**  
**Михаела Рошков;**  
**Виталие Попа.**

Издание было реализовано в рамках проекта «Поддержка и обучение для наращивания потенциала МПУ» и реализовано «Аха Management Consulting».

Мнения, выраженные в данной публикации, могут не совпадать с политикой или официальными взглядами Правительства Республики Молдова, ПРООН, ООН-Женщины или правительств Дании и Швеции.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение. Концепция менеджмента человеческих ресурсов</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Роль и важность подразделения человеческих ресурсов в органах местной публичной власти</b>	<b>10</b>
<b>Глава 2. Особенности подразделения человеческих ресурсов в органах местной публичной власти</b>	<b>15</b>
<b>Глава 3. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов в органах местной публичной власти</b>	<b>21</b>
<b>Глава 4. Интегрированный менеджмент человеческих ресурсов</b>	<b>25</b>
<b>Глава 5. Как работают организации: организация, организграмма, организационная культура</b>	<b>33</b>
<b>Глава 6. Планирование человеческих ресурсов</b>	<b>41</b>
<b>Глава 7. Штатное расписание в органах местной Публичной власти</b>	<b>45</b>
<b>Глава 8. Индивидуальные функции и ответственность: должностная инструкция</b>	<b>50</b>
<b>Глава 9. Практические советы по разработке должностных инструкций</b>	<b>62</b>
<b>Глава 10. Привлечение и наем сотрудников</b>	<b>74</b>
<b>Глава 11. Как проводить собеседования при подборе</b>	<b>81</b>
<b>Глава 12. Интеграция новых сотрудников</b>	<b>83</b>
<b>Глава 13. Равенство на рабочем месте, политики недопущения дискриминации и права человека</b>	<b>89</b>

<b>Глава 14. Равенство на рабочем месте в органах местной публичной власти</b>	<b>107</b>
<b>Глава 15. Мотивирование и стимулирование сотрудников: Средства и методы. Менеджмент достижений в органах местной публичной власти</b>	<b>126</b>
<b>Глава 16. Оценивание коллективных достижений в работе</b>	<b>132</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>144</b>
<b>Библиография</b>	<b>148</b>
<b>Нормативные акты, регламентирующие деятельность по управлению человеческими ресурсами в органах местной публичной власти</b>	<b>150</b>
<b>Приложения</b>	<b>151</b>

## КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В общем, менеджмент человеческих ресурсов (МЧР) представляет собой комплекс действий, проводимых на организационном уровне, который позволяет наиболее эффективно использовать людей – сотрудников соответствующего органа власти – для достижения как общих организационных, так и индивидуальных целей.

В частности, менеджмент человеческих ресурсов предполагает многочисленные действия, которые, помимо прочего, включают в себя:

- Планирование штата.
- Разработку должностных инструкций.
- Поиск, подбор и ориентацию персонала.
- Оценку индивидуальной и коллективной эффективности.
- Компенсации и специальные льготы по месту работы.
- Обеспечение здоровья и безопасности персонала.
- Дисциплину, контроль и оценку персонала.
- Планирование труда и т. д.

Очевидно, что этот список не является исчерпывающим, но он включает в себя большую часть важных задач, которые решает менеджмент человеческих ресурсов, способствуя повышению эффективности деятельности организации. В органах местной публичной власти (ОМПВ) это особенно важно, так как от эффективности их работы зависит успех действий, предпринимаемых на уровне всего сообщества.

Задачи, преследуемые МЧР в попытке обеспечить эффективность ОМПВ, включают в себя следующее:

1. Оказание помощи ОМПВ в достижении стратегических и операционных целей.
2. Эффективное использование компетенций и навыков персонала.

3. Обеспечение ОМПВ хорошо обученными и мотивированными сотрудниками.
4. Повышение уровня удовлетворенности сотрудников их профессиональной деятельностью.
5. Развитие и поддержание высокого качества трудовой среды.
6. Доведение кадровых политик до сведения всех сотрудников.
7. Оказание помощи при обеспечении высокого уровня профессиональной этики.
8. Содействие реализации необходимых изменений как для граждан, групп и учреждения в целом, так и для представителей сообщества.

Все эти задачи формируют единое целое. При их достижении деятельность по управлению человеческими ресурсами может считаться эффективной и полезной для организации, в которой она осуществляется.

### **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

При осуществлении деятельности в области МЧР ответственные лица в ОМПВ должны учитывать следующие основные принципы:

- Человеческие ресурсы представляют собой ключевое организационное преимущество.
- Менеджмент человеческих ресурсов связан с планом организационного развития, а также со стратегическим планом развития сообщества.
- Эффективное планирование человеческих ресурсов представляет собой способ оценки текущих практик и идентификации будущих потребностей.
- Эффективный менеджмент человеческих ресурсов может способствовать их продуктивному и эффективному использованию как для нужд всех ОМПВ, так и для нужд всего сообщества.
- Эффективный менеджмент человеческих ресурсов может помочь менеджерам, ответственным за операционную деятельность ОМПВ, эффективно управлять динамикой институциональной среды, имеющей воздействие на персонал.



- Практики МЧР, используемые на уровне ОМПВ, будут способствовать недопущению дискриминации, а также равенству и включению как на уровне учреждения, так и на уровне всего сообщества.

Соответственно, мы можем сформулировать следующее определение:

*Менеджмент человеческих ресурсов представляет собой процесс преобразования стратегических и организационных планов в долгосрочные и краткосрочные требования и стратегии в области человеческих ресурсов, поддерживаемые этими планами.*

*Или – еще проще.*

Нам следует убедиться, что у нас:

Нужные люди находятся на нужных местах, ими в нужное время управляют, они получают соответствующую поддержку и соответствующее вознаграждение за выполнение организационных задач.

## ГЛАВА 1

# РОЛЬ И ВАЖНОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОМПВ

Менеджмент человеческих ресурсов в ОМПВ представляет собой фактор, определяющий не только эффективность деятельности соответствующего органа власти, но и его воздействие на уровне общества. Это ключевой фактор экономического и социального прогресса на местном уровне.

Миссия подразделения человеческих ресурсов (ПЧР) состоит в том, чтобы способствовать выполнению стратегических задач органа публичной власти путем внедрения и осуществления эффективного менеджмента человеческих ресурсов в органе власти.

В ОМПВ подразделение человеческих ресурсов осуществляет следующие основные функции<sup>1</sup>:

1. ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА путем планирования, координации, организации, проведения, мониторинга и оценки внедрения кадровых процедур в органе публичной власти, которые касаются:
  - а. Создания и организации должностей/постов.
    - Участвует в разработке документов стратегического развития органа публичной власти, в частности, документов, устанавливающих задачи и действия в области менеджмента человеческих ресурсов.
    - Участвует в разработке регламента организации и функционирования органа публичной власти, внутреннего регламента органа публичной власти; разрабатывает регламент организации и деятельности подразделения человеческих ресурсов.
    - Участвует в разработке организационной структуры органа публичной власти и структурных подразделений.

<sup>1</sup> Кадровый регламент подразделения человеческих ресурсов, утвержденный Постановлением правительства № 201/2009

- Осуществляет планирование/проводит оценку потребности в кадрах.
  - Исполняет штатное расписание в соответствии со структурой и пределом численности сотрудников для органа публичной власти.
  - Назначает/меняет должности/посты в составе органа публичной власти, согласовывает разработку и обновление должностных инструкций для различных категорий должностей/постов в составе органов публичной власти и обеспечивает их утверждение.
- b. Составления штатного расписания.
- Организует и участвует в проведении/реализации процедур занятия вакантных должностей.
  - Организует и координирует процесс социальной и профессиональной интеграции новых сотрудников, испытательный срок для работников органов публичной власти.
- c. Профессионального развития персонала.
- Разрабатывает, на основе потребностей по обучению персонала, годовой план профессионального развития персонала; организует, координирует и осуществляет мониторинг его внедрения.
  - Участвует в организации и проведении конкурсов/тендеров на приобретение услуг обучения, включая обсуждение условий организации и проведения обучающих курсов.
  - Оценивает результаты и воздействие мероприятий проводимого обучения.
- d. Мотивации и поддержки персонала.
- Оценивает факторы мотивации персонала.
  - Разрабатывает/обновляет программы нефинансовой мотивации персонала, а также программу финансовой мотивации; организует, координирует и осуществляет мониторинг ее реализации.
  - Координирует и осуществляет мониторинг внедрения процедуры оценки индивидуальной профессиональной эффективности; оценивает выполнение индивидуальных задач деятельности публичных служащих.
  - Участвует в рассмотрении представленных сотрудниками жалоб в области менеджмента человеческих ресурсов.

- Обеспечивает отсутствие дискриминации, справедливость и социальное включение.
  - Способствует продвижению и культивирует позитивный психологический климат на рабочих местах в органах местной публичной власти и организационную культуру, основанную на общечеловеческих принципах; менеджмент, основанный на участии, ориентацию на результаты и гармоничные трудовые отношения.
- е. Здоровья на рабочем месте.
- Осуществляет мониторинг психологических условий на рабочем месте в связи с предъявляемыми требованиями и стандартами в данной области; по мере необходимости, разрабатывает и представляет руководству органа публичной власти меры по их улучшению.
  - Участвует в оценке рисков для здоровья на рабочем месте в органе публичной власти.
  - Решает психосоциальные проблемы на рабочем месте (стресс, агрессия на рабочем месте, сексуальные домогательства); предлагает решения для их предотвращения и смягчения.
  - Участвует в процессе предотвращения и смягчения межличностных конфликтов.
2. ОКАЗАНИЕ информационной и методологической помощи в данной области. В частности, это предполагает:
- а. Оказание информационной и методологической помощи в применении кадровых процедур и положений нормативной базы:
- в разработке регламентов организации и деятельности структурных подразделений органа публичной власти, административных органов и учреждений, находящихся в его подчинении, децентрализованных и/или децентрализованных публичных служб;
  - в разработке /пересмотре и утверждении должностных инструкций для всех категорий должностей /постов в составе органа публичной власти, в составе подчиненных административных органов/учреждений, в составе децентрализованных и/или децентрализованных публичных служб;

- в организации и осуществлении процедуры занятия вакантных мест, испытательного срока начинающих публичных служащих, процесса оценки профессиональной эффективности публичных служащих, процесса аттестации публичных служащих со специальным статусом и лиц, занимающих должности технического обслуживающего персонала;
  - в идентификации и оценке потребностей в обучении персонала, установлении факторов мотивации;
  - в продвижении норм поведения публичных служащих.
- b. Рассмотрение петиций, относящихся к его компетенции, и составление соответствующих ответов.
3. УЧЕТ ДАННЫХ И ДОКУМЕНТОВ о персонале органа публичной власти.
- a. Ведет учет персонала: разрабатывает проекты административных актов о найме, изменении/приостановлении полномочий/прекращении трудовых отношений, в области обучения, оценки персонала, а также иные кадровые процедуры; заполняет трудовые книжки; составляет и обновляет личные дела; заполняет статистические формы кадрового учета в органе публичной власти; ведет учет всех видов предоставляемых работникам отпусков; выдает и ведет учет служебных удостоверений; ведет учет военнообязанных лиц; предпринимает меры по получению сотрудниками полисов медицинского страхования и свидетельств о присвоении кодов социального страхования; выдает, по требованию сотрудников, справки и копии документов с указанием их личных данных.
- b. Создает и администрирует компьютерную базу данных о должностях и штате органа публичной власти.
- c. Осуществляет контроль выполнения решений руководства о персонале; формулирует и представляет руководству органа публичной власти предложения по устранению обнаруженных недостатков.
- d. Накапливает, анализирует и обобщает информацию о персонале; составляет и предоставляет руководству органа публичной власти информационные отчеты.

- е. Готовит и передает в архив материалы, связанные с деятельностью подразделения человеческих ресурсов.

Подразделение человеческих ресурсов участвует в работе комиссий в области управления персоналом, исполняет иные полномочия, предусмотренные законодательством или делегированные руководителем органа публичной власти в соответствии с действующим законодательством.

Также важно упомянуть права и обязанности подразделения человеческих ресурсов, содействующие обеспечению законности его деятельности. Они представлены в Приложении 1.

## **1. Почему необходимо уделять внимание кадровому подразделению в органе публичной власти?**

*О: Человеческие ресурсы являются единственным ресурсом в организации, имеющим возможность увеличить свою ценность с течением времени, в отличие от других ресурсов, которые изнашиваются и стареют. Теория и практика в области управления персоналом требует знания и понимания особенностей кадров в органе публичной власти.*

## **2. Как долго хранятся в архиве документы, связанные с работой кадрового подразделения?**

*О: 75 лет.*

## ГЛАВА 2

# ОСОБЕННОСТИ МЧР В ОМПВ

Если в частном секторе любая компания может разработать и применять любые кадровые политики, при условии их соответствия действующему законодательству, в органах публичной власти данная свобода более ограничена; существуют законы, правила и регламенты, которые в большей степени нацелены на обеспечение единого подхода, нежели на гибкость.

Традиционно роль отдела кадров сводилась к двум функциям: 1) обработке административных заданий об учете данных о персонале, о выходе сотрудников на пенсию и о предоставлении им иных выгод, и 2) обеспечению соблюдения растущего числа законов, регламентов и правил. Важно было соблюдать правила, без введения каких-либо новшеств в менеджмент человеческих ресурсов. Соответственно, укреплялась жесткая система, неспособная выполнять указанные выше задачи и даже не ставившая перед собой цели их выполнять. Данная проблема встречается не только в нашей стране, но и повсеместно, практически в любой административной системе.

Результаты не соответствуют ожиданиям, когда публичная власть проходит через реформы, преследующие в качестве цели „гуманизацию”, обеспечение гибкости и повышение эффективности. По этой причине были разработаны специальные стратегии реформирования менеджмента человеческих ресурсов. В этой связи стоит упомянуть Национальную стратегию децентрализации (НСД), так как основная цель усилий по децентрализации состоит в оказании публичных услуг лучшего качества по меньшей цене одновременно с модернизацией структур, оказывающих данные услуги.

Положения НСД в части менеджмента человеческих ресурсов в ОМПВ направлены на устранение следующих недостатков<sup>2</sup>:

- отсутствие функциональной эффективности ОМПВ, обусловленной штатными ограничениями и ущербными практиками менеджмента человеческих ресурсов;

<sup>2</sup> Закон № 68 от 05.04.2012 об утверждении Национальной стратегии децентрализации и Плана действий по внедрению Национальной стратегии децентрализации на 2012–2015 гг.

- ущербная практика в области менеджмента человеческих ресурсов в вопросах найма, мотивации и карьерного роста местных служащих;
- частое использование непрозрачных и незаконных инструментов найма персонала в ОМПВ способствует росту клиентелизма, кумовства и политизации публичных должностей на местном уровне;
- уязвимые категории населения сталкиваются с трудностями в доступе к местным публичным услугам;
- дискриминация, низкая степень вовлечения граждан, а также недостаточная прозрачность и ответственность.

Соответственно, устранение этих недостатков невозможно без применения эффективных политик и практик менеджмента человеческих ресурсов.

Эффективность деятельности органов местной публичной власти зависит от многих факторов, самым важным из которых является человеческий фактор – движущая сила всех реформ и изменений, которым подвергается сегодня публичная власть. Вообще, концепция управления персоналом в публичном секторе может рассматриваться с двух точек зрения: *материально-функциональной*, при которой под управлением персоналом в публичном секторе подразумеваются юридические акты, административные и материально-технические операции, согласно которым осуществляется наем персонала в публичном секторе, причем материализуется их профессиональное положение в организованных для этого структурах; *формально-организационной*, которая представляет собой органы власти и структуры, вовлеченные в управление персоналом в публичном секторе в составе как центральных, так и местных органов публичной власти. В настоящее время при управлении персоналом в публичном секторе следует принимать во внимание и тот факт, что на публичных служащих распространяется ряд законодательных полномочий, которые они должны исполнять в интересах общественности.

Рассматривая механизм управления человеческими ресурсами в публичном секторе и уже установившиеся практики в большинстве европейских государств, мы можем различить два типа систем управления человеческими ресурсами, характерных только



для публичного сектора, которые имеют как схожие признаки, так и различия в способах организации публичных должностей, с более или менее формальными или реальными основными качествами. Это: 1) система поощрений, или карьерного роста и 2) политическая система, или система должностей.

*Система поощрений, или карьерного роста* преобладает в большинстве европейских государств, она определяется сочетанием множества элементов и характеризуется особыми признаками: применяется при найме сотрудников–специалистов в специализированные органы публичной власти; подбор сотрудников осуществляется на основании специфической карьеры, в течение которой сотрудник получает поощрения и продвигается по карьерной лестнице, а его вознаграждение растет в зависимости от уставных регламентов; назначение на иерархические должности осуществляется из среды организации и представляет собой иерархическое продолжение должности; иерархическое продвижение осуществляется последовательно с одной ступени на другую, а условия этого продвижения определены законодательством и регламентами, позволяющими последовательное занятие постов.

Другое свойство данной системы относится к персоналу, который нанимается на работу не по причине политических предпочтений, и который защищен от увольнения по причине “политических действий”, то есть, без весомых оснований, таких как: неспособность сотрудника выполнять свои обязанности по причине отсутствия знаний, практических навыков; неспособность выполнять свои обязанности в установленное время; нарушение внутренних правил труда, при этом ни одно официальное лицо, ни один политик или политическая партия не могут уволить сотрудника. Именно невозможность отстранения сотрудника от занимаемой должности без весомых оснований и обеспечивает успех и стабильность в управлении органом местной публичной власти и оказании публичных услуг; все сотрудники и кандидаты на замещение вакантных должностей должны пользоваться равными преимуществами, к ним следует относиться корректно во всех отношениях, вне зависимости от политических взглядов, расы, цвета кожи, религии, национальности, пола, гражданского состояния, возраста или возможной инвалидности; также следует принимать во внимание частные аспекты и права, гарантированные Конституцией.

В системе поощрений, как уже было отмечено, сотрудники нанимаются на работу на основании их квалификации и способности выполнять определенную работу, так они становятся наиболее компетентными в выполнении этой работы, обеспечивая более эффективное оказание публичных услуг. Важной задачей системы поощрений является защита и обеспечение прав сотрудников. Организационные политики и процедуры следует устанавливать таким образом, чтобы сотрудники получали честное, объективное и независимое отношение и вознаграждение, без каких-либо необоснованных преимуществ. Система такого типа сильно иерархизирована и основывается на различных уровнях и эволюции карьеры. Условия труда, оплата труда публичных служащих и выплата им пенсий определяются действующим законодательством.

В отличие от системы поощрений, или карьерного роста, *политическая система, или система должностей* применяется в большей степени при избрании или назначении руководящих сотрудников органов публичной власти как на центральном уровне (министры, руководители других центральных органов власти и т.д.), так и на местном (примары).

Также важно отметить, что не являются исключением и случаи, когда на основании политической системы назначаются и менеджеры подразделений публичных органов власти, которые либо являются членами той же политической партии, что и руководитель ОМПВ, либо являются его друзьями или родственниками. Это осуществляется с целью формирования окружения или среды поддержки политиков и задач, продвигаемых руководителем ОМПВ, а это означает, что они будут исполнять его волю и одновременно могут быть отстранены от занимаемых должностей за несоответствующие действия или несоответствующее выполнение возлагаемых на них задач.

Данная система также характеризуется следующим: кандидат должен удовлетворять требованиям, определенным органом публичной власти; эта система не предполагает постоянной должности или карьерного роста; условия труда, оплата труда и пенсии в большинстве своем регламентируются нормативами и регламентами, имеющими определенную гибкость и отвечающими частным интересам и потребностям органа публичной власти; условия

трудового договора являются гибкими, чтобы соответствовать индивидуальным интересам и потребностям организации.

### **ХАРАКТЕРИСТИКИ СОТРУДНИКОВ, ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

В составе ОМПВ сотрудники, ответственные за человеческие ресурсы, будут участвовать в деятельности МЧР как стратегического, так и операционного характера, в связи с чем они:

- участвуют в стратегическом организационном планировании и интеграции человеческих ресурсов в данное планирование;
- занимают соответствующее положение для того, чтобы воздействовать на способы организации учреждения, способы руководства учреждением, а также способы распределения персонала, так как это необходимо для обеспечения выполнения стратегических задач;
- обладают профессиональной компетенцией в кадровой сфере, хотя их вклад и доверие к ним будут зависеть от их способностей и деятельности в качестве части высшего руководства;
- вовлечены в обеспечение ресурсами на высшем уровне и поэтому занимают достаточно сильную позицию для повышения эффективности учреждения и, соответственно, сотрудников;
- могут убеждать других в необходимости изменений и действовать в качестве агентов эффективных изменений;
- участвуют в формировании организационной культуры и ценностей;
- полностью осознают необходимость развивать определенное видение мотивов, по которым должность ответственного за кадры существует; определять ее миссию, обеспечивать руководство другими менеджерами (без чрезмерного вовлечения в рутинные кадровые проблемы);
- являются внедряющими и исполнителями, занимающими хорошую позицию в организационной структуре, для внесения значительного вклада в конечный результат благодаря применению инновационного подхода к повышению организационной эффективности.

Все эти характеристики сводятся к двум критическим условиям, которые должны быть соблюдены в ОМПВ: важности деятельности в области МЧР, признанной руководителем (примаром), и стратегической ориентации на обеспечение индивидуальной и организационной эффективности в долгосрочном периоде.

## ГЛАВА 3

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОМПВ

В настоящее время в ОМПВ все большее внимание уделяется стратегическому менеджменту человеческих ресурсов, который способствует получению синергических результатов. Миссия, цели и задачи органа публичной власти не реализуются сами собой, они достигаются персоналом органа публичной власти и с его помощью.

Человеческий фактор определяет эффективность деятельности любого ОМПВ и его способность оказывать реальное воздействие на уровне сообщества посредством осуществляемых действий. Вследствие этого, на данный момент кадровая стратегия является ключевым фактором организационного стратегического развития.

Впервые концепцию стратегического менеджмента человеческих ресурсов предложил Чарльз Дж. Фомбран (Charles J. Fombrun<sup>3</sup>), который утверждал, что эффективное функционирование организации зиждется на следующих трех ключевых аспектах:

1. Миссия и стратегия организации.
2. Организационная структура.
3. Менеджмент человеческих ресурсов.

Основной вывод, сделанный Фомбраном, состоит в том, что управление системами человеческих ресурсов и организационными структурами должно соответствовать стратегиям организации.

В условиях ОМПВ важность стратегического менеджмента человеческих ресурсов определяется следующими принципами:

1. Планирование человеческих ресурсов в условиях недостатка квалифицированных сотрудников.
2. Применение комплексного подхода к разработке систем менеджмента человеческих ресурсов, основанных на эффективной политике трудовых отношений и кадровой стратегии.

<sup>3</sup> Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna, Strategic Human Resource Management, Wiley, 1984

3. Согласование направлений и действий кадровой политики со стратегией организационного развития, а также со стратегией социально-экономического развития населенного пункта.
4. Отношение к персоналу как к «стратегическому ресурсу», который обеспечивает органу публичной власти необходимые способности.

Соответственно, стратегический менеджмент человеческих ресурсов представляет собой устойчивую систему использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение реализации стратегии ОМПВ. Кроме того, стратегический менеджмент человеческих ресурсов следует рассматривать как особый подход к принятию решений при реализации всех этапов менеджмента человеческих ресурсов, которые, однако, не противоречат общей политике ОМПВ.

### ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Для того, чтобы орган власти мог разрабатывать эффективные стратегические цели в области человеческих ресурсов, он должен ответить на следующие три вопроса:

1. Где на данный момент находится орган власти и его персонал?
2. Какое направление менеджмента деятельности персонала, по мнению руководства, соответствовало бы стратегии органа власти?
3. Как должен развиваться персонал для эффективного выполнения будущих задач органа власти?

Среди *стратегических целей* менеджмента человеческих ресурсов можно отметить следующие:

- повышение уровня квалификации персонала, что, согласно планированию карьеры, может содействовать росту мотивации сотрудников к выполнению задач;
- создание программы вовлечения сотрудников в процесс принятия решений, основанной на участии, что позволит установить связь между вовлечением и результатами их деятельности;

- формирование у сотрудников верности органу власти и выполнению его задач;
- отсутствие дискриминации в практиках управления персоналом, а также обеспечение справедливости и равенства всех сотрудников.

Все эти цели могут быть достигнуты только при условии создания систем менеджмента персонала, в которых будут реализованы соответствующие функции. Эти системы включают в себя по несколько подсистем, у каждой из которых есть специфические цели, которые в целом содействуют эффективному менеджменту персонала.

### **НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

В органе власти, где возможно принятие стратегического подхода к менеджменту человеческих ресурсов, будет наличествовать:

- хорошо сформулированная миссия и понятные ценности, поддерживающие миссию, особенно в области качества, гибкости, работы в команде, эффективности, вовлечения, восприятия сотрудников как личностей с весомыми интересами в организации, а также признание важности индивидуальных потребностей;
- мощное управление, основанное на видении;
- максимально сплоченная команда;
- связанная и хорошо функционирующая организационная стратегия;
- проактивный подход к решению проблем и использованию возможностей, наличие способности быстро адаптироваться к изменениям;
- отдельные и ясные идентичность и культура;
- сотрудник, ответственный за персонал, активно вовлеченный в принятие важных решений и получающий поддержку от различных специалистов;
- признание руководством того факта, что стратегии в области МЧР являются неотъемлемой частью стратегий организационного развития, и что последние не могут иметь успеха без

внимания к человеческому фактору и потребностям различных лиц со значительными интересами, таких как граждане, при принятии стратегических решений.

Данные условия обеспечиваются путем укрепления формальной стороны деятельности: стратегий, регламентов, стандартов эффективности и т.д., а также посредством решений и поведения представителей руководства, что должно развивать и укреплять определенный тип организационной культуры (см. представленную ниже главу *«Как работают организации: организация, организационная схема, организационная культура»*).

### **3. Участвует ли секретарь местного совета в разработке стратегического плана примэрии?**

О: В ОПМВ (органах публичной местной власти) менеджеры человеческих ресурсов (часто эта функция осуществляется секретарем совета) будут задействованы как в деятельности в области стратегического управления кадрами, так и в основной деятельности персонала. В этом случае секретарь правления является тем, кто обеспечивает личную эффективность персонала и организационной власти, знает потребности и потенциал каждого, а также индивидуальный вклад в достижение стратегических целей. Таким образом, только секретарь может координировать деятельность в направлении кадровой политики со стратегией институционального развития, как и со стратегией социально-экономического развития села.



# ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В органах местной публичной власти деятельность в области менеджмента человеческих ресурсов особенно важна с точки зрения предоставления возможностей реализации стратегий организационного развития, которые в конечном итоге воздействуют на способность реализовывать стратегии социально-экономического развития населенного пункта. Иными словами, документы, описывающие стратегии развития, могут быть воплощены в жизнь только в случае получения поддержки посредством надлежащих политик и практик менеджмента персонала.

Интегрированный менеджмент человеческих ресурсов представляет собой подход, согласно которому вся деятельность в области МЧР осуществляется системно, начиная от всеобщей концепции, и направлена на реализацию стратегии организационного развития.

## КАКИЕ ЗАДАЧИ СТАВИТ И КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЧР?

Исходя из вышеизложенного, мы можем назвать следующие задачи интегрированного подхода менеджмента человеческих ресурсов в ОМПВ:

- содействие выполнению организационных задач и реализации *стратегии развития учреждения*;
- разработка политик и программ в области человеческих ресурсов, которые обеспечивают справедливость, отсутствие дискриминации, последовательность; соответствуют организационной культуре, необходимой для будущего успеха ОМПВ в данном населенном пункте;
- достижение эффективности в использовании финансовых и человеческих ресурсов, необходимых для разработки каждой программы и политики в области МЧР, путем создания *платформы и общей базы данных*, направляющих усилия в области организационного развития;

- разработка набора *критериев успеха*, которые будут использоваться в качестве основы для принятия решений в области МЧР. Это: карьерный рост, подбор, распределение заданий, вознаграждение и оценка эффективности;
- налаживание партнерства между руководством учреждения, сотрудниками учреждения и лицами, ответственными за деятельность в области МЧР при управлении человеческими ресурсами, а также осознание роли специалиста в области МЧР в *формулировке, реализации и оценке деятельности в области МЧР*.
- Повышение *эффективности и производительности* на индивидуальном уровне, на уровне подразделений и на уровне организации.

Таким образом, интегрированный менеджмент человеческих ресурсов имеет критическую важность, так как он обеспечивает связанный подход к деятельности по управлению персоналом и ее ориентацию на достижение стратегических целей развития учреждений и населенных пунктов.

### **УРОВНИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ МЧР: ОПЕРАЦИОННЫЙ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ**

Для выполнения вышеназванных задач системы интегрированного МЧР необходимо понимать различия между тремя уровнями деятельности в области МЧР. Эти различия позволяют провести разделение труда между менеджерами учреждения и сотрудниками, ответственными за человеческие ресурсы, а также направлять усилия на критически важные мероприятия.

#### **Стратегический уровень**

На данном уровне следует принимать во внимание все учреждение, общие политики и ценности МЧР и обеспечивать связь с планом организационного развития. Вопросы связаны с миссией, ролью, общими политиками (такими как, например, продвижение

сотрудников внутри или наем извне), а также управленческие навыки, необходимые для достижения долгосрочных целей ОМПВ.

### **Управленческий уровень**

На данном уровне разрабатываются, согласовываются, отслеживаются и контролируются мероприятия, продукты и услуги МЧР. Разработка планов найма, программ обучения, предотвращение нежелательного поведения и разработка точных баз данных являются примерами задач управленческого уровня.

### **Операционный уровень**

На этом уровне происходит взаимодействие между сотрудником, ответственным за человеческие ресурсы, и другими менеджерами. Операционные аспекты сконцентрированы, например, вокруг содействия процессу оценки эффективности, обеспечения обучения, оценки работы кадров и оказания помощи менеджерам при решении конфликтов между сотрудниками.

На следующей странице представлена схема, описывающая типы деятельности на каждом из трех уровней, имеющих критическое значение для эффективности МЧР. Чаще всего в организациях ключевой недостаток скрывается на стратегическом уровне МЧР. Поддержка руководителя учреждения (примара) имеет критическое значение для способности ОМПВ успешно действовать в области МЧР на стратегическом уровне.

## ПЛАТФОРМА ДЛЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВНИ

Уровень	Подбор	Оценка	Вознаграждение	Развитие
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ</b>	<p>Формулировка характеристик сотрудников, необходимых для обеспечения высокой эффективности в долгосрочном периоде.</p> <p>Разработка внутренних систем (например, оценка потенциала) и внешних систем (например, исследования среды) для разработки следующих мероприятий.</p>	<p>Определение компетенции и моделей поведения, которые следует считать уместными в долгосрочном периоде.</p> <p>Разработка средств и инструментов оценки эффективности, которая потребуется в будущем.</p> <p>Разработка инструментов выявления потенциала на ранней стадии.</p>	<p>Определение способов вознаграждения рабочей силы в долгосрочном периоде.</p> <p>Обеспечение связи между вознаграждениями и стратегией долгосрочного организационного развития.</p>	<p>Планирование мероприятий и программ развития для стратегически важных сотрудников.</p> <p>Разработка гибких систем для адаптации к изменениям.</p> <p>Разработка возможностей карьерного роста на уровне организации.</p>
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ</b>	<p>Валидация критериев, используемых при подборе персонала.</p> <p>Разработка плана найма персонала.</p>	<p>Разработка систем, связывающих текущую деятельность, потенциал и вознаграждения.</p> <p>Специальные процедуры оценки эффективности для определения сильных и слабых сторон.</p>	<p>Процедуры предоставления вознаграждений сотрудникам в долгосрочном периоде.</p> <p>Пакеты мотивации, включающие в себя выгоды (например: компенсация транспортных расходов на питание, связь и т.д.).</p>	<p>Разработка программ развития в менеджменте.</p> <p>Мероприятия по организационному развитию.</p> <p>Стимулирование личностного роста.</p> <p>Анализ потребностей в обучении.</p>

Уровень ОПЕРАЦИОННЫЙ	Подбор	Оценка	Вознаграждение	Развитие
	<p>Планы потребностей в кадрах на уровне ОМПВ. Планы найма персонала на уровне ОМПВ. Собеседования с кандидатами.</p>	<p>Системы оценки эффективности - на годовой основе или более частые. Системы ежедневного контроля деятельности.</p>	<p>Администрирование плат (например, оценка должностей). Планы выгод и их администрирование.  Система вознаграждений за заслуги.</p>	<p>Организация специализированного обучения для развития определенных способностей. Обучение на рабочем месте. Развитие индивидуальной карьеры, разрешение конфликтов и планирование.</p>

### ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: МОДЕЛЬ ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ УСИЛИЙ В ОБЛАСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ, РАЗВИТИЯ И ВНЕДРЕНИЯ

На следующей странице представлена система интегрированно-го МЧР. Ее компоненты представляют собой ключевые программы МЧР, необходимые для выполнения стратегических задач развития ОМПВ.

Данная модель связывает *внешнюю среду* учреждения – экономическую, политическую, культурную, технологическую и т.д. – со стратегией организационного развития, внутренней структурой и культурой. Они, в свою очередь, связаны с каждым из ключевых компонентов основной деятельности в области МЧР. Задача этих компонентов, конечно же, состоит в улучшении эффективности на индивидуальном уровне, на уровне подразделений и всего учреждения.

Данная модель является последовательной, о чем свидетельствуют стрелки на схеме (слева направо). Результаты каждого из компонентов являются исходными данными для следующего компонента. Например, как только потребность в человеческих ресурсах будет определена, могут быть разработаны задачи и ожидаемая производительность необходимых сотрудников. Как только ожидаемая производительность для отдельных должностей и сотрудников будет определена, можно начинать привлечение и наем персонала. За подбором и распределением персонала следует идентификация и удовлетворение потребностей в обучении и развитии. Наконец, необходима мотивация отобранных и обученных сотрудников для обеспечения эффективности в долгосрочном периоде.

Соответственно, поскольку модель является гибкой в ежедневной работе, последовательность компонентов следует определенной логике. Мониторинг и повторная разработка продолжаются, их выполняет сотрудник, ответственный за МЧР в составе ОМПВ. Он обеспечивает соответствие, эффективность и полезность модели в динамической среде.

### ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Как уже упоминалось выше, в ОМПВ в первую очередь необходимо уделять внимание стратегическому уровню. В любом случае, мероприятия и инициативы в области МЧР на управленческом и операционном уровне становятся центральными после определения глобального направления на стратегическом уровне.

Возможные потребности МЧР на стратегическом уровне:

- критерии на уровне учреждения, релевантные с культурной точки зрения, для распределения вознаграждений и принятия решений в области МЧР;
- пересмотр системы оценки эффективности с целью включения набора ранее разработанных критериев;
- системы подготовки и развития кадров для консолидации культуры, необходимой для успеха в долгосрочном периоде;
- валидация критериев подбора и процесса подбора для обеспечения точности решений, касающихся подбора сотрудников;
- развитие системы планирования в МЧР и предвидения для удовлетворения стратегических потребностей при комплектовании необходимыми кадрами.

Данные решения в наибольшей степени моделируют культуру учреждения.

## ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ





# КАК РАБОТАЮТ ОРГАНИЗАЦИИ: ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРГАНИГРАММА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Любая организация, включая ОМПВ, означает форму согласования между людьми, целями и структурами. Наличие определенной цели дополняется процедурой ее достижения.

Организация – это социальная система, в которой и посредством которой люди взаимодействуют для достижения общих целей. В случае ОМПВ эти цели указаны в плане организационного развития и в стратегическом плане населенного пункта.

Существует множество определений организации, но из всех этих определений следует запомнить элементы, имеющие критическую важность для описанной выше модели. Одним из таких элементов является социальная единица: она формируется из взаимодействующих людей и обладает собственными особыми свойствами, собственной групповой жизнью, даже если все ОМПВ осуществляют тот же набор специфических функций в населенных пунктах, которые они представляют.

Для выполнения своих задач организация осуществляет ряд мероприятий, в ходе которых находят практическое применение способности членов группы, а также их навыки, необходимые для выполнения задач организации. При этом создается система деятельности. Используя данную систему, сотрудники организации выполняют миссию организации, которая нацелена на выполнение поставленных задач. Для этого организация должна иметь подходящую структуру.

Деятельность в организации осуществляется под воздействием таких факторов, как:

- размеры организации;
- иерархические уровни;
- число функциональных подразделений;
- сложность осуществляемых мероприятий.

Структура предполагает два измерения: формальное и неформальное. Чистые формы этих измерений трудно определить, так как оба измерения – формы организации – существуют в организации в варьирующих соотношениях.

Неформальный план состоит из спонтанных отношений между членами организации. Нормы и правила не насаждаются. Члены организации могут легче принять неформального лидера, который проявляет себя посредством профессионального авторитета, морального престижа, нежели официального лидера.

Формальное измерение деятельности организации относится к официальной структуре организации и отличается нормами создания и поведения, ценностями и отношениями, авторитетом, ответственностью, указанием лидеров, иерархии и т.д. Положительное развитие формального плана поддерживается неформальным планом, так как это способствует достижению целей организации с вовлечением как можно большего числа членов организации, способствует поддержанию здорового климата сотрудничества, предоставляет лидерам инструменты контроля и обратной связи.

Размер организации определяется числом ее членов, при этом возникает вопрос максимального числа членов, которое может принять в себя организация без снижения функциональности. Расширение штатов требует углубления специализации, увеличения числа функциональных подразделений, усиления формализации. Все эти элементы создают различия в координации и управлении организациями.

Не может идти речь об оптимальной структуре, пригодной для повсеместного применения. Каждая организация при определении своей структуры должна принимать во внимание воздействие среды, специфику своей деятельности, выполнение критических процессов, таких как достижение стратегических целей и выполнение операционных задач, поддержание внутренней функциональности, адаптация к внешним условиям и т.д.

Значительной проблемой остается способ упорядочения совместной деятельности, определения конкретных сотрудников, которые должны участвовать в деятельности организации, соответствуя при этом нормам поведения, принятым в организации.

Организация определяет комплекс норм, которые намечают для каждого отдельного сотрудника пределы и направления действий, а также определенную интенсивность действий. В попытках адаптироваться к условиям, существующим в организации, сотрудники пытаются изменить ее структуру, добавляя к формальной (официальной) структуре неформальную, неофициальную структуру.

Норма представляет собой правило, модель деятельности, поведения, которое применяется согласно традиции, взаимной договоренности или в силу авторитета руководства. Авторитет налагает и поддерживает нормативность в составе организации и представляет собой силу, которой обладает определенное лицо или группа лиц исходя из выполняемой роли или занимаемой должности в организации. Для насаждения нормативности у руководства есть целая система инструментов, которая включает в себя:

- средства контроля;
- средства санкционирования;
- средства вознаграждения.

Равновесие организации как системы в значительной степени зависит от поведения членов организации в соответствии с установленными нормами.

Структура или форма организации зависят от ее функций. В своем развитии организации преобразуются из функциональных подразделений в комплексные структуры, вовлеченные в большое число видов деятельности, по этой причине очень важно правильно распределять задачи между членами организации. Кроме того, возникают и новые должности/функции, их место и роль также предстоит определить. Необходимость согласовывать различные виды деятельности приводит к формированию иерархии, позволяющей менеджерам удерживать организацию под контролем, обеспечивать удовлетворение потребностей сотрудников и принимать лучшие решения.

Понимание основных принципов функционирования организации, представленных выше, имеет ключевое значение для общего

управления деятельностью в плане достижения стратегических приоритетов. В случае ОМПВ это особенно важно, так как эффективность внутреннего функционирования определяет успех в осуществлении изменений на уровне всего сообщества в интересах его членов.

### ПОЧЕМУ ВАЖНА ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА?

Организационная структура организации представляет собой всех сотрудников и все трудовые подразделения (технические, финансовые, экономические, административные), а также порядок их создания, группирования и устанавливаемые между ними связи.

Рациональная организационная структура имеет первостепенную важность для:

- обеспечения нормального функционирования подразделений;
- точного распределения сфер ответственности;
- установления иерархических зависимостей, единства между ответственностью определенной должности и полномочиями принятия решений.

Организационная структура состоит из следующих элементов, вне зависимости от осуществляемой деятельности:

1. Должность (*управляющая должность и исполнительная должность*).
2. Пост.
3. Иерархическая принадлежность.
4. Разделы (*функциональные и операционные*).
5. Иерархические уровни.
6. Организационные отношения.
7. Осуществляемая деятельность.

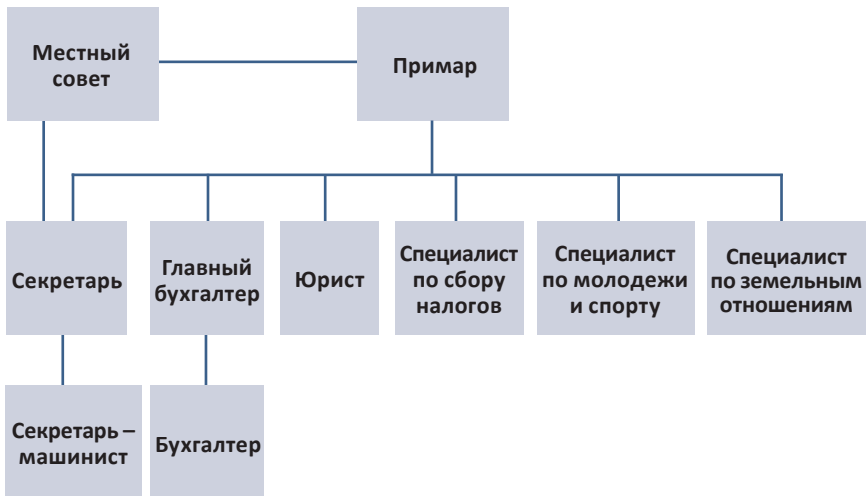
Организационная структура - один из важных элементов функционирования всех организаций, включая ОМПВ. Невозможно ввести правила, планировать действия или стратегии, если неизвестны структуры, которые могут их соблюдать или исполнять.

Графическое представление структуры организации – это схема способа образования организации, также именуемое организаци-

онной структурой. Иными словами, она представляет собой скелет организации со всеми элементами: голова, тело, ноги, к которым впоследствии можно добавить интеллект, устойчивость, способности. Организационная структура включает в себя как посты и подразделения, так и межличностные отношения или иерархические отношения между подразделениями (подчинения, согласования), а также функциональные отношения. Руководство может постоянно поддерживать связь с ключевыми должностями, на которые может полагаться, может делать прогнозы потребности в человеческих ресурсах, сотрудники могут знать свое место в организации, потенциальные сотрудники могут намечать различные пути профессионального развития.

Существует множество типов организационных структур, которые можно адаптировать к специфике организации. Таким образом, в сильно иерархизированной организации мы можем составить иерархическую организационную структуру, а в относительно плоской организации мы можем составить организационную структуру плоского, или кластерного, типа.

Ниже представлен пример организационной структуры примэрии населенного пункта из северного региона Республики Молдова:



### ЧТО ПРЕДПОЛАГАЕТ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?

В организациях есть культура. Культура – это суть всей организационной сети. Она воздействует и на нее оказывают воздействие стратегия, структура, система, персонал, неформальные отношения и привычки. Применяя концепцию культуры к организациям, мы имеем в виду идеи, верования, традиции и их ценности, которые находят свое отражение, например, в доминирующем стиле управления, в способах мотивации членов, в публичном имидже и т.д. Они отличаются атмосферой, способом работы, уровнем энергии; все это подвержено воздействию истории организации и сформировавшихся традиций, текущего положения, технологии, и т.д.

Существуют различные способы изучения организационной культуры; были сформулированы многочисленные определения организационной культуры, каждое из которых подчеркивает определенные составные элементы этого понятия. Таким образом, под *организационной культурой* следует понимать символы, церемонии и мифы, выражающие ценности и верования членов организации.

Составными компонентами организационной культуры являются:

- мифы и верования;
- символы, церемонии и ритуалы;
- система метафор и специфический язык;
- система незыблемых ценностей и норм, определяющих поведение.

#### Мифы и верования

Мифы и верования включают в себя историю действий, которые определили то или иное поведение, успех в прошлом; основных людей организации, которые преобразовали организацию и дали ей иное направление развития. Эти «повествования» помогают новым сотрудникам представить себе картину норм, ценностей, отношений, поведения членов организации для того, чтобы лучше к ней адаптироваться.

### Система метафор и специфический язык

Они относятся к основным ценностям организации. Многие организации имеют элементы, привлекающие к себе внимание. Одновременно в каждой организации используются специализированный язык, определенные языковые обозначения и коды. Часто используется лаконичный и синтетизированный язык, понятный только членам организации.

### Символы, церемонии и ритуалы

Они показывают, что важно соблюдать и уважать в организации. Флаги, эмблема организации и т.д. обозначают важность и место, которое занимают определенные идеи или события.

### Девизы

Они важны для членов организации. Критерии разработки девиза таковы, что он должен передавать и продвигать философию организации; у него должен быть более эмоциональный, нежели рациональный, призыв; он не должен быть прямым призывом к лояльности, производительности, качеству или иным организационным задачам; он должен оставаться загадкой для публики, но не для членов организации. Пример девиза: "На службе у граждан!".

### Ценности и нормы

Система ценностей и норм поведения отражается в стратегиях, структуре, политических системах, правилах, процедурах, показывая дозволенное и недозволенное. Они переносятся в неформальную коммуникацию: например, способ структурирования организации показывает, могут ли отдельные сотрудники участвовать или нет в формировании ценностей системы. Даже размер организации воздействует на значимость ценностей.

В заключение, организационную культуру следует понимать в двух уровнях:

- мифическая и историческая часть, которая включает в себя мифы, повествования, героев, символы, лозунги и церемонии;
- пути, на котором мы находимся в настоящем и который обозначен стратегиями, структурой, системами, руководством, правилами, нормами и т.д.

Менеджмент человеческих ресурсов предполагает не только понимание этих уровней организационной культуры, но и эффективное управление ими. Это особенно важно с точки зрения реализации изменений как на внутреннем организационном плане, так и на внешнем плане, в сообществе. Общеизвестно, что многие инициативы изменений и инноваций встречают на своем пути мощное сопротивление со стороны персонала, и это обусловлено существующей организационной культурой. Таким образом, менеджеру следует научиться управлять и этими культурными элементами для обеспечения успешной реализации желаемых изменений.



# ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

### ЧТО СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ?

Планирование человеческих ресурсов представляет собой процесс, посредством которого обеспечивается идентификация потребностей организации в человеческих ресурсах и разработка планов удовлетворения этих потребностей. Потребность в человеческих ресурсах рассматривается как с количественной, так и с качественной точек зрения. При этом необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- Какое количество персонала нам потребуется?
- Какие специалисты нам потребуются?

Планирование человеческих ресурсов представляет собой процесс, посредством которого ОМПВ прогнозирует будущие потребности в человеческих ресурсах и разрабатывает программы для обеспечения нужной численности и нужных категорий сотрудников в нужное время и в нужном месте. Планирование человеческих ресурсов представляет собой ключевой этап реализации кадровой политики и преследует в качестве задачи обеспечение организации необходимыми кадрами для осуществления деятельности.

Планирование относится не только к конкретным кадровым потребностям, но и к долгосрочной организации способов развития сотрудников, к разработке планов преемственности и жизнеспособных альтернатив в условиях кризиса человеческих ресурсов. Это сложный процесс и, согласно интегрированному подходу, представленному выше, он должен основываться на долгосрочном стратегическом плане ОМПВ в целом и принимать во внимание необходимые бюджеты.

Конкретные меры по планированию человеческих ресурсов в ОМПВ предпринимаются так, чтобы существовали:

- прямая связь между менеджментом человеческих ресурсов и организационной стратегией;

- четкое понимание способа, согласно которому общие функции и конкретные области ответственности в организации могут изменяться с течением времени с учетом внутреннего и/или внешнего контекста;
- понимание уровня подготовки существующей рабочей силы (как в самой организации, так и за ее пределами) для осуществления последующих изменений и прогнозирования желаемых/ожидаемых уровней производительности;
- развитые стратегии как в части найма и удержания, так и в части обучения и развития, для обеспечения способности решать любые текущие или возможные задачи, связанные с человеческими ресурсами.

Принимая во внимание вышеизложенное, важно отметить, что планирование человеческих ресурсов осуществляется посредством проактивного процесса анализа, который начинается со стратегических нужд организации и анализирует степень, в которой они удовлетворяются на уровне каждой должности и всей организации в целом.

При разработке плана человеческих ресурсов следует принимать во внимание основные факторы, воздействующие на него: технический и технологический прогресс, рынок труда, доступные ресурсы, экономическое положение, правительственные нормативы. Только принимая во внимание все эти факторы и зависимости между ними, можно разработать реалистичный и эффективный план, направленный на достижение задач ОМПВ.

Планирование численности и структуры персонала основывается в большей части на существующей ситуации. Под существующей численностью персонала на определенную дату подразумевается персонал, представленный в учете ОМПВ, нанятый на основании трудовых договоров на неограниченный срок, включая руководящий персонал, персонал в оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком, персонал в состоянии временной потери трудоспособности, а также персонал временно отсутствующий в учреждении, но за которым, согласно закону, сохраняется место работы (например, персонал в состоянии технической безработицы, командированные в стране или за рубежом, сотрудники, проходящие обучение за рубежом или в стране).

В это число не входят сотрудники, проходящие военную службу, или открепленные сотрудники. Сотрудники, трудоустроенные на основании трудового договора на определенный срок, включаются в существующую численность персонала, с учетом числа должностей или полагающихся им ставок. Сотрудники, занятые на неполную ставку, включаются в расчет, при этом неполные ставки преобразуются в полное число должностей или ставок. Существующая численность персонала выражается физическим числом по состоянию на определенную дату и средним числом за определенный период времени.

Планирование человеческих ресурсов представляет собой процесс определения потребности в персонале с распределением по профессиям, квалификациям, компетенции и опыту работы. Для этого требуются определенные действия, такие как: определение должностей, которые не обеспечены кадрами, анализ текучести кадров по отделам, сравнение предъявляемых требований с наличествующими трудовыми ресурсами, и т.д.

### КАК ОНО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ?

Далее мы изучим вопросы, на которые должны дать ответы мероприятия по планированию человеческих ресурсов:

- Сколько сотрудников мы намереваемся нанять?
- Какие нам потребуются в будущем профессии, специализация и уровни квалификации?
- В какой степени у организации получится обеспечить потребность в кадрах за счет собственных сотрудников?
- Какие источники информации могут потребоваться для обеспечения организации персоналом извне?
- Каких сотрудников надлежит уволить при обнаружении излишка кадров?
- Как решить проблему несоответствия между спросом и предложением на рынке труда?
- Как обеспечивать отсутствие дискриминации при планировании человеческих ресурсов?

В планировании человеческих ресурсов участвует как руководство организации, так и специалист из подразделения человеческих ресурсов в ОМПВ. Основные виды ответственности в области планирования человеческих ресурсов следующие:

а. Для специалистов:

- подготовка задач в области планирования ЧР;
- участие в процессе стратегического планирования на уровне организации;
- разработка систем управления данными в области планирования человеческих ресурсов;
- сбор и анализа данных от менеджеров относительно потребностей в кадрах;
- реализация планов ЧР после их утверждения высшим руководством.

б. Для представителей руководства:

- определение возможностей обеспечения потребностей по каждому отделу организации;
- изучение и обсуждение планов со специалистами в области персонала;
- интеграция планов ЧР в организационные планы.

План человеческих ресурсов может быть как сложным, так и очень простым. Важно, чтобы вне зависимости от способа составления, он помогал бы менеджерам правильно определять потребность в кадрах.

## ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ В ОМПВ

### ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ В ОМПВ?

Штатное расписание описывает организацию и внутреннюю систематизацию органа публичной власти, содержит основные задачи публичных должностей, области ответственности и способы функционирования; его цель состоит в последовательном применении регламентов о внутренней организации и систематизации публичного органа власти как по сути, так и по содержанию<sup>4</sup>.

Определение штатного расписания представлено в положениях п. 1 приложения № 5 к постановлению правительства № 201 от 11 марта 2009 г. „О применении положений закона № 158-XVI от 4 июля 2008 о публичной должности и статусе публичного служащего».

Таким образом, штатное расписание представляет собой табличный документ, в котором представлены структурные подразделения, наименования публичных должностей или постов, основные задачи публичных должностей или постов, а также категории публичных должностей или постов в составе органа публичной власти.

Принимая во внимание вышеизложенное, можно заключить, что штатное расписание представляет собой:

- документ, имеющий все специфические атрибуты, который должен быть подписан начальником подразделения человеческих ресурсов в составе органа публичной власти и впоследствии утвержден руководителем органа публичной власти;
- в штатном расписании указаны структурные подразделения, наименования публичных функций или постов, основные задачи публичных функций или постов, а также категории публичных функций или постов в составе органа публичной власти.

<sup>4</sup> Diacov E., Gheorghită T., Țepordei A., Bălănuță M., *Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice*, Chișinău 2009

### КАК СОСТАВИТЬ И УТВЕРДИТЬ ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ В ОМПВ?

Штатное расписание должно отвечать на ряд вопросов, в том числе, соответствует ли оно:

- утвержденной структуре для данного органа публичной власти;
- миссии и задачам данного органа публичной власти;
- числу штатных единиц, утвержденному для данного органа публичной власти;
- наименованиям публичных должностей, характерных для данного органа публичной власти согласно Единому классификатору публичных должностей и т.д.

Структура штатного расписания включает в себя:

- ✓ Наименование публичной должности/поста.
- ✓ Основные задачи публичной должности/поста.
- ✓ Категорию публичной должности/поста.
- ✓ Число публичных должностей/постов.

Комплектация штатного расписания осуществляется в соответствии со структурой и предельной численностью персонала органа публичной власти, утвержденными в установленном порядке. Утверждение структуры и предельной численности персонала публичных органов власти регламентируются различными актами. Для органов местной публичной власти структура и предельная численность персонала утверждаются решением районного, муниципального или местного совета в пределах фондов оплаты труда и числа штатных единиц, установленного на соответствующий финансовый год.

Также следует понимать различие между *утверждением штатного расписания* в условиях, предусмотренных приложением №5 к постановлению правительства №201 от 11 марта 2009 г. „О применении положений закона №158-ХVI от 4 июля 2008 о публичной должности и статусе публичного служащего” и решением местного совета, которым утверждается Организационная структура и штат примэрии, структуры подчиненных публичных служб, а также схема оплаты труда их персонала.

Важно, чтобы местный совет принял правильное решение, так как оно будет служить основанием для комплектации штатного расписания и его утверждения примаром согласно положениям п. 20 приложения №5 к постановлению правительства №201 от 11 марта 2009 г. „О применении положений закона №158-XVI от 4 июля 2008 о публичной должности и статусе публичного служащего».

Таким образом, очевидно, что решения местных советов, связанные с утверждением организационной структуры и штатного расписания, должны соответствовать нормативной базе, а органом, компетентным обеспечивать контроль их законности, является Территориальный офис государственной канцелярии.

Ответственность за законность, своевременность и качество ранее изданных административных актов, касающихся структуры и предельной численности сотрудников, несут органы местной публичной власти как издатели соответствующих актов.

Министерство финансов разрабатывает данные о количестве кадровых единиц, финансируемых за счет государственного бюджета на основании Закона о государственном бюджете и Постановления правительства о предельной численности кадровых единиц и расходах на оплату труда в публичных органах (учреждениях), финансируемых из государственного бюджета и бюджетов административно-территориальных единиц в текущем году. При разработке проектов решений рекомендуется принимать во внимание соответствующую информацию.

### **КТО КОМПЛЕКТУЕТ ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ?**

Штатное расписание комплектуется подразделением человеческих ресурсов или лицом, обладающим полномочиями в области управления человеческими ресурсами.

Роль ПЧР состоит в:

- правильном определении статуса публичных должностей/постов на основании конкретных задач, указанных в должностных инструкциях;
- обеспечении отражения в штатном расписании основных задач публичных должностей, всех основных функций и полномочий органа публичной власти, предусмотренных в его регламенте.

При комплектации штатного расписания можно обращаться за помощью к юридическому и финансовому подразделениям/бухгалтерской службе органа публичной власти, а также к руководителям структурных подразделений.

### **КТО ПОДПИСЫВАЕТ ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ?**

После комплектации штатное расписание подписывается ПЧР органа публичной власти. В случае необходимости, либо при обнаружении значительных ошибок при рассмотрении представленных документов, комиссия по рассмотрению документов, представленных на утверждение, может пригласить представителей органа публичной власти, участвовавших при комплектации штатного расписания, для дачи соответствующих объяснений. В случае допущения значительных ошибок при комплектации штатного расписания существует возможность передачи дела дисциплинарной комиссии органа публичной власти, в котором осуществляет деятельность публичный служащий, виновный в небрежном исполнении должностных полномочий.

### **КТО УТВЕРЖДАЕТ ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ?**

Штатное расписание утверждается руководителем органа публичной власти или другим уполномоченным лицом, согласно нормативной базе. Это лицо подписывает его, наносит оттиск печати органа публичной власти и указывает дату утверждения. Рекомендуется утвердить штатное расписание в течение максимум 5 рабочих дней с момента его подписания ПЧР и руководителем бухгалтерского подразделения органа публичной власти. Одновременно рекомендуется представить штатное расписание на согласование в течение максимум 5 рабочих дней с момента его утверждения.

После утверждения штатное расписание направляется на бумажном носителе и в электронном формате на согласование в Государственную канцелярию.

Комиссия по рассмотрению документов, представленных на согласование, рассмотрит штатное расписание в течение 30 рабочих



дней с даты его получения на бумажном носителе. Штатное расписание действительно после его согласования и регистрации в Государственной канцелярии.

#### **4. Организграмма и штатное расписание – это один и тот же документ?**

О: Организграмма является графическим представлением структуры организации, в то время как штатное расписание является табличным документом, в котором указываются структурные подразделения, наименования государственных или негосударственных должностей, основные обязанности по государственным или негосударственным должностям, а также категории государственных или негосударственных должностей органа публичной власти. Организграмма включает в себя как должности, подразделения, так и межличностные отношения или иерархические отношения между подразделениями (подчинения, согласования), а также функциональные отношения.

# ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

### ЧТО ТАКОЕ ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ?

Должностная инструкция – это особенно важный документ как для нанимателя (руководства органа власти и подразделения человеческих ресурсов), так и для надлежащего осуществления трудовой деятельности сотрудником. В этом документе подробно описаны все обязанности работника, а также условия труда, необходимые для нормального осуществления им трудовой деятельности.

Кроме того, должностная инструкция является одним из основных документов, согласно которым осуществляется найм и оплата труда персонала ОМПВ, это юридический документ, который подписывается сотрудником при найме на работу.

Наличие должностных инструкций в ОМПВ обеспечивает множество преимуществ:

- четкое определение обязанностей каждого сотрудника;
- правильное нормирование труда.

С нормативной точки зрения, можно утверждать, что должностная инструкция определяется как:

- юридический акт, в котором указана общая цель, основные задачи, должностные полномочия, права и обязанности, присущие публичной должности, а также требования к лицу, занимающему эту должность;
- инструмент информирования лица, занимающего публичную должность, о правах и полномочиях, которые это лицо должно осуществлять, а также инструмент контроля со стороны органа публичной власти, включая исполнение предусмотренных полномочий и обязанностей.

Должностная инструкция разрабатывается для каждой публичной должности и не имеет персонального характера. Она доводится до сведения лица, занимающего публичную должность, в день назначения.

Введение в должностную инструкцию прав и обязанностей, которые не относятся к специфике органа публичной власти и/или внутреннего подразделения, к которому относится соответствующая публичная должность, запрещено.

### КАКОВА ЦЕЛЬ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ?

Согласно положениям действующих нормативных актов<sup>5</sup>, должностная инструкция преследует следующие цели:

- a. создание организационно-юридической системы для деятельности публичного служащего;
- b. обеспечение правильного найма персонала для замещения вакантных публичных должностей;
- c. рациональное разделение труда в органе публичной власти, включая установление уровней иерархии в органе публичной власти;
- d. обеспечение объективности в процессе оценки профессиональной деятельности публичного служащего;
- e. правильное развитие карьеры и менеджмента человеческих ресурсов в органе публичной власти;
- f. решение возможных трудовых конфликтов.

В должностную инструкцию включаются обязанности и полномочия, необходимые для выполнения задач подразделения, к которому относится соответствующая публичная должность, а также задач органа публичной власти.

### КТО СОСТАВЛЯЕТ ДОЛЖНОСТНУЮ ИНСТРУКЦИЮ?

Должностная инструкция разрабатывается публичным служащим – руководителем, в чьем непосредственном подчинении на-

<sup>5</sup> Постановление Правительства №201 от 11 марта 2009 „ О применении положений закона № 158-ХVI от 4 июля 2008 о публичной должности и статусе публичного служащего”

ходятся соответствующие должности. В определенных ситуациях, согласно нормативным положениям, должностная инструкция разрабатывается ПЧР или, в зависимости от обстоятельств, лицом, обладающим полномочиями в области управления человеческими ресурсами в сотрудничестве с лицом, исполняющим публичные полномочия в его непосредственном подчинении.

Таким образом, для публичных должностей в составе примэрии должностные инструкции разрабатываются лицом, обладающим полномочиями в области управления человеческими ресурсами, которым, как правило, является секретарь местного совета, по согласованию с примаром.

При разработке должностной инструкции следует отталкиваться от регламента организации внутреннего подразделения, в которой предусмотрена публичная должность; именно этот регламент представляет собой основы разграничения и определения масштабов прав и обязанностей, присущих каждой публичной должности в составе органа власти. При разработке должностной инструкции используются и другие документы, включая регламент организации и функционирования органа публичной власти, план стратегического развития, административные акты руководителя, касающиеся распределения полномочий.

Проект должностной инструкции представляется ПЧР в составе органа власти для консультации и согласования.

Служба человеческих ресурсов в целом дает заключение по поводу соблюдения структуры, правильности составления структурных компонентов должностной инструкции, а также распределения полномочий и обязанностей публичных должностей, в том числе в составе внутреннего подразделения органа власти, во избежание их дублирования.

### **КАКОВЫ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ?**

Процесс разработки должностных инструкций предполагает выполнение следующих действий:

1. Определение обладателя каждой должности в соответствии с Единым классификатором публичных должностей.

2. Определение специфических обязанностей каждой должности в составе организационной структуры.
3. Опрос каждого сотрудника, для которого будут составляться должностные инструкции, с целью уточнения областей ответственности, полномочий, осуществляемой деятельности, а также требований к лицам, занимающим соответствующие должности.
4. Само составление должностных инструкций.
5. Представление каждой должностной инструкции руководству органа публичной власти и ее утверждение.
6. Представление должностных инструкций сотрудникам.
7. Подписание должностных инструкций сотрудниками.

### **КАК СОГЛАСОВЫВАЮТСЯ И УТВЕРЖДАЮТСЯ ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ?**

По завершении указанных выше действий, должностная инструкция, подписанная лицом, ответственным за ее составление, и согласованная ПЧР, передается руководителю органа публичной власти на утверждение.

После утверждения на должностную инструкцию наносится отпечаток печати соответствующего органа публичной власти. Подразделение человеческих ресурсов регистрирует ее в специальном журнале („Журнал учета должностных инструкций”), в котором указывается номер должностной инструкции, наименование публичной должности, наименование структурного подразделения, а также сведения об ее изменении и/или дополнении. После регистрации на должностной инструкции проставляется номер, после чего она кладется в специальную папку.

После издания административного акта о назначении на должность должностная инструкция, зарегистрированная в Журнале учета должностных инструкций, фотокопируется и доводится до сведения публичного служащего под подпись, одновременно с доведением до сведения административного акта.

Копии должностной инструкции, с которыми ознакомился публичный служащий, вручаются ему и его иерархически вышестоящему руководителю; одна из копий хранится в личном деле публичного служащего.

Изменения и дополнения могут вноситься в должностные инструкции в результате структурных и/или функциональных изменений в органе публичной власти и вносятся путем составления новых должностных инструкций. Одновременно с утверждением новой должностной инструкции предыдущая должностная инструкция прекращает свое действие.

### КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ?

Должностная инструкция включает в себя 3 отдельных главы:

Глава I «Общие положения».

Глава II «Описание должности».

Глава III «Требования должности к кандидату».

ГЛАВА I – «ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ» - содержит информацию о следующих компонентах:

- *орган публичной власти* содержит информацию о наименовании органа публичной власти, в составе которого предусмотрена публичная должность;
- *подразделение* содержит информацию о внутреннем подразделении органа публичной власти, в котором предусмотрена публичная должность, с указанием, в зависимости от случая, общего управления, отдела, службы или иного существующего внутреннего подразделения;
- *адрес* содержит информацию об адресе органа публичной власти или, в зависимости от случая, внутреннего подразделения органа публичной власти (если адрес органа публичной власти отличается от адреса подразделения), в котором предусмотрена публичная должность;
- *наименование должности* содержит полное наименование публичной должности согласно штатному расписанию органа публичной власти;
- *уровень должности* указывает категорию соответствующей публичной должности (публичная должность высшего руководства, руководящая публичная должность или исполнительная публичная должность);

- *уровень оплаты труда* указывает должностной оклад для соответствующей публичной должности в соответствии с действующим законодательством.

ГЛАВА II – «ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» – содержит следующие компоненты:

- *общая цель должности* указывает основные направления деятельности в соответствии с миссией органа публичной власти и направления деятельности внутреннего подразделения, в котором предусмотрена соответствующая публичная должность; они должны быть сформулированы кратко, как правило, в 2-3 предложениях;
- *основные задачи* определяют основные области деятельности в соответствии с общей целью публичной должности, они обусловлены функциями внутреннего подразделения, в котором предусмотрена соответствующая публичная должность. Основные задачи устанавливаются исходя из деятельности, которую должен осуществлять орган публичной власти, в соответствии со спецификой публичной должности; они формулируются в общем виде, кратко и четко;
- *должностная инструкция* должна включать в себя разумное число обязанностей, которые мог бы выполнять сотрудник; как правило, это число варьирует от 3 до 7. Не допускается неясная и бессмысленная формулировка обязанностей, а также использование выражений типа „выполняет иные обязанности, устанавливаемые руководителем внутреннего подразделения или органа публичной власти“;
- *должностные полномочия* включают в себя конкретное описание полномочий, исполняемых сотрудником для достижения основных задач публичной должности (по 3-5 полномочий для каждой задачи).

Должностные полномочия должны быть достижимыми, должны иметь измеримые конечные результаты. Для указания должностных полномочий используются следующие слова: „осуществляет“, „анализирует“, „участвует“, „исполняет“, „устанавливает“, „обеспечивает“, „преследует“, „предоставляет“, „распределяет“, „реализует“ и т.д.;

- *ответственность* содержит информацию о способах исполнения задач и должностных полномочий. Для определения областей ответственности используются следующие слова: „отвечает за”, „обязуется...”;
- «*права*» содержит следующую информацию:
  - a. пределы прав обладателя публичной должности в процессе принятия решений в органе публичной власти;
  - b. право на получение информации, необходимой для выполнения должностных задач и обязанностей, включая секретную информацию;
  - c. вопросы и действия, которые обладатель публичной должности имеет право контролировать/отслеживать на основании мандата руководителя или в его отсутствие;
  - d. право давать указания и распоряжения, а также контролировать их исполнение;
  - e. право визировать, согласовывать и утверждать определенные документы;
- Компонент «*права*» также определяет право обладателя публичной должности представлять предложения по улучшению деятельности органа власти или его внутреннего подразделения в связи с исполнением своих должностных полномочий и обязанностей по повышению эффективности функций органа публичной власти, а также право участия в деятельности рабочих групп по разработке определенных документов.

Для формулировки прав используются следующие слова: „решает”, „принимает решения”, „отдает распоряжения”, „направляет предложения”, „визирует”, „принимает меры”, „осуществляет”.
- *иерархический уровень* содержит информацию обо всех публичных должностях, подчиненных соответствующей публичной должности, и заполняется только для публичных должностей высшего руководящего уровня и руководящих публичных должностей;
- «*кому подчиняется обладатель публичной должности*» – содержит информацию о том, в чьем прямом подчинении находится обладатель публичной должности, а также в чьем прямом подчинении будет находиться обладатель публичной



должности в отсутствие непосредственного руководителя. Если у обладателя публичной должности несколько руководителей в составе одного и того же органа власти, то необходимо указать все эти публичные должности;

- *«кто подчиняется обладателю публичной должности»* - содержит данные о публичных должностях из состава органа публичной власти, или, в зависимости от случая, других органов и публичных учреждений, в подчинении которых находится обладатель публичной должности.
- *«кого замещает»* – содержит информацию о лицах, которых замещает обладатель соответствующей публичной должности в случае их отсутствия на рабочем месте, включая механизм делегирования обязанностей и полномочий.
- *«кто его замещает»* – содержит информацию о лицах, которые замещают обладателя публичной должности в случае его отсутствия на рабочем месте, включая механизм делегирования обязанностей и полномочий;
- *«отношения сотрудничества»* – содержит следующую информацию:
  1. Посты и подразделения в составе органа публичной власти, с которыми обладатель публичной должности сотрудничает в процессе исполнения должностных обязанностей и полномочий.
  2. Другие органы и публичные учреждения, организации и учреждения частного права, международные организации и лица за пределами органа публичной власти, с которыми обладатель публичной должности сотрудничает в процессе исполнения должностных обязанностей и полномочий.
- *«орудия труда/используемое оборудование»* – содержит описание орудий труда и материалов (сборники нормативных актов, специализированная литература и т.д.), а также оборудование, необходимое обладателю публичной должности для исполнения должностных обязанностей и полномочий.
- *«условия труда»* – обозначает условия, в которых будет осуществлять деятельность обладатель публичной должности (распорядок дня, статическая деятельность, работа в офисе,

частые командировки по стране и за рубежом, открепления в другие органы или публичные учреждения, возможность сверхурочной работы при определенных условиях и т.д.).

### ГЛАВА III – «ТРЕБОВАНИЯ ДОЛЖНОСТИ К КАНДИДАТУ»

Компоненты данной главы заполняются в соответствии с условиями, предусмотренными нормативной базой и установленными на уровне органа публичной власти для замещения вакантной публичной должности:

- *«образование»* – содержит информацию о минимальном образовании, которое должно быть у обладателя публичной должности (высшее или среднее специальное, согласно закону), а также о необходимой ученой степени (лицензиат или ее эквивалент, мастерант, докторант) для эффективного выполнения задач и исполнения обязанностей, предусмотренных соответствующей должностью.

Если публичная должность требует особой подготовки ее обладателя, то необходимо указать специальность (право, экономика и т.д.) и необходимую специализацию (экономическое право, публичное право, международное право и т.д.), а также, в зависимости от случая, курсы повышения квалификации;

- *«профессиональный опыт»* – определяет минимальный рабочий опыт, который должен быть у обладателя публичной должности;
- *«знания»* – определяет основные области, которые должен знать обладатель публичной должности, а именно: законодательство в определенной области, иностранные языки, включая уровень владения ими, знания пользователя ПК /программиста и т.д.
- *«навыки»* – определяет необходимые навыки обладателя публичной должности, такие как: планирование, организация, согласование, обучение, контроль, управление человеческими ресурсами, работа с информацией, эффективная коммуникация, решение конфликтных ситуаций, ведение переговоров, работа в команде, использование офисной техники и т.д.;
- *«способности/стандарты поведения»* – устанавливает способности, которые должен проявлять обладатель публичной

должности, такие как: ответственность, уважение к людям, восприимчивость к новым идеям, объективность, лояльность, стремление к постоянному профессиональному совершенствованию, работа в команде и т.д.

В Приложении 2 представлен образец должностной инструкции главного бухгалтера ОМПВ. В Приложении 3 представлен образец должностной инструкции секретаря местного совета.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ**

Далее представлен ряд практических рекомендаций, которые следует применять в процессе разработки должностных инструкций.

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕЙ ЗАДАЧИ ДОЛЖНОСТИ:**

- при разработке должностной инструкции вы можете столкнуться с одним из самых проблематичных моментов – определением общей задачи должности;
- формулируйте каждую задачу (деятельность), используя глагол, обозначающий движение, за которым следует краткая и четкая фраза, описывающая то, что должен делать обладатель должности;
- советуем вам определить основные задачи и требования (полномочия, деятельность), свойственные соответствующей должности до описания общей задачи;
- области ответственности представляют собой ключевые характеристики должности, и при условии их точного определения, они могут обеспечить необходимую помощь при формулировке общей задачи должности.

#### **ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ/ ПОЛНОМОЧИЙ/ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ:**

- описывайте должность так, чтобы любой непосвященный легко понимал функции, которые он должен осуществлять;

- формулируйте каждую задачу (вид деятельности), используя глагол, обозначающий действие, за которым следует короткая и четкая фраза с описанием того, что должен делать обладатель должности;
- таким образом, при найме на работу каждый кандидат должен быть в состоянии решить, может ли он вступить в должность, в зависимости от своей способности исполнять основные (важные) обязательства.
- для облегчения определения основных задач и полномочий используйте глаголы, описывающие то, что именно должен выполнять или осуществлять обладатель соответствующей должности. Используемые глаголы должны варьировать в зависимости от уровня должности.

### УТОЧНЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ДОЛЖНОСТИ

В должностной инструкции должны быть указаны и условия труда, в которых работник будет осуществлять свою деятельность в данной должности. Они определяют:

- условия обстановки и среды;
- частоту командировок (в пределах населенного пункта, страны, за рубежом);
- дополнительные условия, применяющиеся к категории привилегий сотрудника: телефон, автомобиль, портативный компьютер, обязательный дресс-код.

### ОПИСАНИЕ ОБЛАСТЕЙ КОМПЕТЕНЦИИ

В должностной инструкции необходимо указать и области компетенции (способности и психологические характеристики), которые должны наличествовать у обладателя должности, а также степень их важности для обладателя соответствующей должности. Например:

- *«стрессоустойчивость»* – представляет собой непрерывную эффективность работы у человека, находящегося под стрессом или при возникновении у него затруднений.

Это особенно важное качество, например, для должностей, предполагающих высокую степень риска (водителей и т.д.) или руководящих должностей (способность требовать изменений в нужное время, принимать оптимальные решения независимо от контекста, усталости и т.д.);

- *«анализ проблем»* – это способность человека эффективно идентифицировать проблемы, осуществлять поиск присущей информации, определять важные данные и осуществлять диагностику возможных причин;
- *«решение проблем»* – способность находить быстрые решения для проблем различной степени сложности. Это особенно важное качество для руководящих должностей.
- *Способность работы с числами* – это способность человека анализировать, организовывать и представлять численные данные, финансовые и статистические. Эта способность особенно важна для должностей, предполагающих работу с цифрами (например, в бухгалтерском учете).

### **6. Как часто пересматривается должностная инструкция?**

О: Изменение и/или дополнение должностной инструкции в связи с необходимостью внесения в нее изменений производится путем разработки новой должностной инструкции. С утверждением новой должностной инструкции ранее действовавшая должностная инструкция юридически признается утратившей силу.

### **7. Что делать, если сотрудник не хочет подписывать должностную инструкцию?**

О: В соответствии с П.П. 201/2009, должностная инструкция должна содержать подпись сотрудника, поэтому необходимо объяснить сотруднику необходимость наличия подписи на должностной инструкции. В противном случае этот документ недействителен.

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ПОДБОР СОТРУДНИКОВ

### ЧТО СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ?

Под *привлечением* мы подразумеваем процесс идентификации и привлечения в публичные органы власти кандидатов на занятие рабочих мест, вакантных должностей – лиц, обладающих характеристиками, которые требуются на тех или иных рабочих местах и должностях.

*Подбор* предполагает выполнение процесса выбора наиболее компетентных соискателей из ряда кандидатов на занятие рабочих мест и вакантных должностей, основываясь на специфических предварительно установленных критериях.

Таким образом, под системой **привлечения** и **подбора** мы подразумеваем все этапы и процедуры непрерывного и систематического процесса, который предполагает планирование потребности в кадрах, идентификацию вакантных рабочих мест и должностей, предварительный подбор на основании документов, подбор, принятие решения о выборе определенного кандидата, назначение на должность и интеграцию в организацию.

### КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ?

Замещение вакантной или временной публичной должности осуществляется на основании конкурса. Конкурс организуется, как правило, после применения форм замещения публичной должности: повышения и перевода. Эти две формы замещения вакантных должностей также должны быть представлены, помимо прочих, на следующих страницах.

Для правильной работы системы привлечения и подбора и ее принятия обществом она должна основываться на следующих принципах:

- *открытая конкуренция* – население должно быть проинформировано о вакантных и/или временных публичных должностях, с обеспечением возможности свободного участия в конкурсе, чтобы любой гражданин мог реализовать свое право на занятие публичной должности;
- *компетенция и профессиональные заслуги* – подбор самых компетентных претендентов на основании четко сформулированных критериев и единой процедуры оценки;
- *равный доступ к публичной должности* – обеспечение равного доступа к публичной должности для всех лиц, соответствующих условиям, предусмотренным законом, без дискриминации по признакам пола, возраста, расы, этнической принадлежности, религии, политических предпочтений и т.д.;
- *прозрачность* – предоставление информации о порядке организации и проведения конкурса всем заинтересованным лицам.

### КАК ОРГАНИЗОВАТЬ КОНКУРС?

Организация конкурса на замещение вакантной должности в ОМПВ предполагает выполнение следующих действий:

#### 1. ПОДГОТОВКА К ОРГАНИЗАЦИИ КОНКУРСА

- Пересмотр должностной инструкции.
- Разработка требований к кандидату и его областей ответственности.
- Определение библиографии конкурса (списка нормативных актов и иных источников информации, применимых к вакантной публичной должности, на основании которых надлежит разработать темы письменного экзамена и собеседования).
- Изложение этапов проведения конкурса в документе, доступном будущим кандидатам.

#### 2. ОБЪЯВЛЕНИЕ КОНКУРСА

- Составление объявления.
- Размещение объявления в средствах массовой информации (за 20 дней до наступления крайнего срока).

- Размещение информации об условиях участия в конкурсе на веб-странице органа публичной власти, на информационном панно, в других источниках информации. Информация об условиях проведения конкурса в обязательном порядке должна содержать:
  - a. Наименование и адрес органа публичной власти, который организует конкурс.
  - b. Наименование вакантной публичной должности.
  - c. Цели и основные задачи вакантной публичной должности, согласно должностной инструкции.
  - d. Условия участия в конкурсе.
  - e. Документы, которые необходимо представить.
  - f. Библиографию конкурса.
  - g. Крайний срок представления документов.
  - h. Порядок представления документов.
  - i. Номер телефона, электронный и почтовый адрес, имя лица, ответственного за предоставление дополнительной информации и прием документов.

### 3. ПРИЕМ КОНКУРСНЫХ ДОСЬЕ

- В срок, установленный в объявлении о проведении конкурса, кандидаты лично/по почте/ по электронной почте представляют конкурсные досье, содержащие:
  - a. Анкету участника, предусмотренную в приложении к Регламенту (Постановление правительства № 201 от 11 марта 2009г.).
  - b. Копию удостоверения личности.
  - c. Копии дипломов об образовании и свидетельств об окончании курсов повышения квалификации и/или специализации.
  - d. Копию трудовой книжки.
  - e. Медицинскую справку.
  - f. Справку о несудимости.
  - g. Документы о волонтерской работе – если кандидат считает их необходимыми.

### 4. ДОПУСК К КОНКУРСУ

- В течение 3 рабочих дней по истечении крайнего срока представления документов конкурсная комиссия



рассматривает дела кандидатов и принимает решение об их допуске к конкурсу.

- На информационном панно и на веб-странице органа публичной власти публикуется список кандидатов, допущенных к конкурсу. Не допущенным к конкурсу кандидатам сообщаются причины отклонения их досье.
- Конкурс включает в себя письменный экзамен и собеседование.
- Допущенные к конкурсу кандидаты лично извещаются по электронной почте и по телефону о дате, времени и месте проведения письменного экзамена.

Важно, чтобы на данных этапах конкурса обеспечивалось отсутствие дискриминации. Например, часто встречаются объявления о найме сотрудников, содержащие дискриминационные условия, касающиеся пола, возраста или национальности потенциальных кандидатов. Представители ОМПВ, ответственные за составление объявлений, должны избегать таких формулировок и обеспечивать отсутствие дискриминирующих элементов как в тексте объявлений, так и во всех мероприятиях процесса.

### КАК ПРОВОДИТЬ КОНКУРС?

После получения досье от кандидатов организуются следующие мероприятия по подбору<sup>6</sup>:

#### ПИСЬМЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

Письменный экзамен преследует в качестве цели проверку знаний и способностей, необходимых для исполнения должностных обязанностей и полномочий, присущих вакантной публичной должности. Конкурсная комиссия, основываясь на библиографии, разрабатывает, по меньшей мере, три варианта работ. Каждый вариант работ должен включать в себя:

- а. тест/перекрестный тест, содержащий 4-6 вопросов, из которых 2-3 из области, специфичной для вакантной публичной

<sup>6</sup> Diačov E., Gheorghită T., Tepordei A., Bălănuță M., *Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice*, Chișinău 2009

должности, и 2-3 из области нормативной базы, регламентирующей деятельность публичной администрации и публичных служащих;

- б. 2-3 практических задания для публичных должностей высшего руководящего уровня и руководящего уровня (например, планирование конкретного задания, подготовка заседания на определенную тему, разработка проекта решения и т.д.); 2-3 практических задания для исполнительных публичных должностей (составление и/или редактирование различных писем, указаний, проектов отчетов, решений и т.д.).

Для каждого варианта работ разрабатывается своя оценочная шкала. Оценка письменного экзамена осуществляется на основании индивидуальных оценок от 1 до 10, которые присваиваются каждым членом конкурсной комиссии и указываются в протоколе. Среднее арифметическое оценок членов комиссии считается окончательной оценкой по письменному экзамену. Кандидаты, получившие менее 6 баллов по письменному экзамену, исключаются из конкурса. *Если письменный экзамен сдал только один кандидат, конкурс продолжается.*

В Приложении 4 представлены ПРИМЕРЫ ТЕМ для письменного теста на замещение вакантной должности секретаря.

### Собеседование

Собеседование проводится в течение максимум 3 рабочих дней с даты сдачи письменного экзамена. Список кандидатов, допущенных к собеседованию, дата и время проведения собеседования указываются на веб-странице органа публичной власти и на информационном панно по адресу органа публичной власти. Одновременно кандидаты лично извещаются по электронной почте или по телефону о дате, времени и месте проведения собеседования.

Длительность собеседования и список основных вопросов определяются конкурсной комиссией. Основные вопросы используются для получения информации о:

- а) профессиональных и личных качествах кандидата;
- б) факторах, демотивирующих и мотивирующих кандидата;

- с) поведении кандидата в различных ситуациях, включая критические, и т.д.

Для руководящих публичных должностей вопросы относятся к стилям управления, мотивации подчиненных, работе в команде и т.д. В ходе собеседования члены конкурсной комиссии задают одни и те же вопросы каждому из кандидатов на замещение одной и той же вакантной публичной должности. Необходимо убедиться, чтобы ни один кандидат не слышал вопросов, задаваемых его предшественникам.

Чтобы обеспечить отсутствие дискриминации, не следует задавать вопросы о политических взглядах кандидата, вероисповедании, этнической принадлежности, материальном положении, социальном происхождении, либо вопросы, которые могут считаться дискриминационными по половому признаку.

Ответы на вопросы при собеседовании оцениваются по десятибалльной шкале каждым членом конкурсной комиссии по отдельности и указываются в протоколе. Среднее арифметическое оценок членов комиссии считается окончательной оценкой по собеседованию. Кандидаты, получившие менее 6 баллов по письменному экзамену, исключаются из конкурса. В случае конкурсов на замещение руководящей публичной должности высшего уровня исключаются из конкурса кандидаты, получившие за письменный экзамен оценки ниже 7,5.

Дополнительные рекомендации по проведению собеседования представлены на следующей странице.

Среднее арифметическое окончательных оценок по письменному экзамену и собеседованию считается окончательной оценкой по конкурсу. Конкурсная комиссия составляет список кандидатов, прошедших конкурс, исходя из полученных оценок в убывающем порядке. Кандидат, получивший самую высокую окончательную оценку, считается победителем конкурса.

В случае получения равных оценок конкурсная комиссия выбирает кандидатов согласно степени соответствия условиям участия в конкурсе, основываясь на документах, имеющихся в конкурсном досье.

Результаты конкурса отражаются в протоколе, который в течение 2 рабочих дней по окончании конкурса представляется лицу/органу, законодательно наделенному компетенцией назначения кандидатов на должности.

Члены конкурсной комиссии подписывают протоколы и другие документы, касающиеся деятельности комиссии. Каждый член комиссии имеет право приложить к протоколу свое особое мнение, оформленное в письменном виде. Заседание конкурсной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует, по меньшей мере, 2/3 членов.

Результаты конкурса, содержащие имена всех кандидатов и полученные ими оценки, в течение 3 рабочих дней с даты проведения конкурса публикуются на веб-сайте органа публичной власти и на информационном панно по адресу органа публичной власти. Одновременно кандидаты уведомляются лично о результатах конкурса по электронной почте или по телефону.

В случае неявки по необоснованным причинам кандидата-победителя конкурса для назначения на публичную должность или в случае письменного отказа от назначения на публичную должность, лицо/орган, законодательно наделенный компетенцией назначения кандидатов на должности, назначает следующего кандидата из списка прошедших конкурс.

Орган публичной власти продлевает срок проведения конкурса в случаях:

- a. Непредставления досье в установленный срок.
- b. Если досье представил только один кандидат.
- c. После рассмотрения досье к конкурсу может быть допущен только один кандидат.
- d. Ни один из кандидатов не получил минимальной необходимой оценки по конкурсу.

Продление конкурса осуществляется путем изменения крайнего срока представления документов в информации об условиях проведения конкурса, без повторного размещения объявления в каком-либо периодическом издании. Если после продления конкурса в результате рассмотрения конкурсных досье к конкурсу опять будет допущен только один кандидат, конкурс будет проведен согласно установленной процедуре.

Ниже представлены некоторые рекомендации по проведению эффективного и успешного собеседования. Необходимо уделить определенное внимание структуре собеседования, используемым приемам, навыкам проведения собеседований, а также решению проблематичных ситуаций.

### КАК ПРОВОДИТЬ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПРИ ПОДБОРЕ?

#### Структура собеседования

Собеседование можно разделить на пять частей:

1. Введение и приветствие. Кандидата приветствуют, ему разъясняется структура собеседования и его длительность. Также следует упомянуть, что у кандидата есть возможность задавать вопросы по окончании собеседования.
2. Получение информации от кандидата. Это и есть само собеседование.
3. Предоставление информации об органе власти и вакантной должности.
4. Время для ответов на вопросы заявителя.
5. Окончание собеседования с указаниями относительно дальнейших действий. Кандидату сообщается информация о порядке принятия решений, а также - в течение какого срока и каким способом он будет уведомлен об окончательном решении.

Важно планировать достаточное время для каждой части собеседования.

#### Типы вопросов, задаваемых во время собеседования

*Открытые вопросы.* В них не содержатся какие-либо сведения об ожидаемых ответах. На них невозможно дать ответ "да" или "нет". Они побуждают кандидатов говорить и дают возможность получать полные ответы. Их рекомендуется использовать в начале собеседования для формирования общего представления о кандидате.

Рассмотрим несколько примеров:

- Почему вы решили участвовать в конкурсе?
- Расскажите подробно о том, чем вы занимаетесь на вашем текущем месте работы.
- Что вы знаете о ...?
- Можете ли вы привести несколько примеров ...?
- Как вы считаете, какие моменты были самыми вызывающими?
- Расскажите о самых интересных видах деятельности, которые вы осуществляли на последнем месте работы.

Ответы на открытые вопросы могут дать много информации, но могут и завести в нежелательном направлении при углублении в излишние детали. Необходимо удерживать собеседование под контролем и получить нужные нам сведения.

*Уточняющие вопросы.* Они предназначены для получения более подробных сведений и разъяснений. Обычно они используются, когда кандидат дает общие ответы или предоставляет неполную информацию. Например, кандидат может сказать, что он работал с поставщиками услуг обучения, но не указывает область обучения, способ сотрудничества и результаты. Поэтому используются уточняющие вопросы, например:

- Вы упомянули о своем опыте в ... Можете рассказать, что именно вы делали?
- Какие результаты вы получили?
- Вы можете дать пример успешного проекта, в котором вы участвовали?
- Какова была ваша роль в этом проекте?
- Каков был ваш непосредственный вклад в успех команды?
- Опишите более детально оборудование, которое вы использовали.

*Закрытые вопросы.* Они требуются для прояснения ситуаций. Ожидаемый ответ – это одно слово или краткое предложение, которое избавит опрашивающего от деталей. Примеры:

- Что делал и чего не делал кандидат – „Что вы тогда сделали?“
- Когда случилось что-либо – „Когда это произошло?“

- Как случилось – „Как сложилась эта ситуация?“
- Кто участвовал – „А еще кто-то участвовал в этом?“

*Гипотетические вопросы.* Они задаются с тем, чтобы узнать, как бы кандидат повел себя в той или иной ситуации. Пример такого вопроса: „Как вы думаете, что бы вы сделали, если бы ..?“. В таких случаях кандидату следует предоставить как можно больше контекстных деталей, дабы получить точный ответ согласно предоставленному нами примеру. На гипотетические вопросы можно получить только гипотетические ответы.

*Вопросы, касающиеся поведения.* Они задаются для определения наиболее вероятного поведения кандидата в критической ситуации. Обычно поведение человека в прошлом влияет на его будущее. Рассмотрим некоторые примеры:

- Как вы поступили, когда все остальные избрали иной путь, нежели тот, который вы пожелали?
- Опишите ситуацию, в которой при выполнении какого-либо задания вы встречались с трудностями.
- Опишите ситуацию, в которой вы приняли на себя управление командой в стрессовой ситуации.
- Опишите ваш вклад в успех команды.

*Вопросы, связанные с определенными способностями.* Они задаются для определения знаний и технических способностей кандидатов. Они должны быть краткими и нацеленными на то, что должен знать и уметь делать кандидат. Примеры:

- Что вы знаете о ..?
- Как вы получили эти знания?
- Какие свои основные способности и навыки вы будете использовать в работе?
- Как вы, думаете, как оценил бы уровень ваших способностей и навыков ваш нынешний начальник?

*Вопросы о мотивации.* Они задаются для определения факторов мотивации (это могут быть карьера, результаты, условия труда, коллектив, заработная плата, и т.д.). Эта информация полезна для оценки сопоставимости кандидата с предлагаемым ему рабочим местом.

*Вопросы о карьерных предпочтениях.* Они задаются для определения желаний кандидата в части карьерного роста и отклонений, которые допустил кандидат в течение своей профессиональной деятельности. Примеры:

- По какой причине вы покинули свое последнее место работы?
- Какие навыки вы приобрели за последнее время работы?
- Как вы представляете себе свою профессиональную деятельность через 10 лет?

### **Бесполезные и недопустимые вопросы**

*Множественные вопросы.* „Какие навыки вы чаще всего используете в вашей работе? Это навыки поведения или технические способности? Опишите их”. Такие вопросы могут сбить кандидата с толку, и он начнет давать частичные ответы, либо отвечать только на один из вопросов. Поэтому задавайте вопросы по одному.

*Вопросы, подсказывающие ответ.* ”Это то, что вы думаете, не так ли?”. Эти вопросы дадут вам ответ, которого вы ожидаете, а не тот, который имеет в виду кандидат.

*Вопросы, которых следует избегать.* Обычно они основаны на предубеждениях и носят дискриминационный характер:

- Вы замужем? У вас есть дети?
- Кто будет присматривать за детьми, когда вы будете на работе?
- Вы планируете еще детей?
- Вас не настораживает тот факт, что вы тут единственный иммигрант?
- Вы думаете, что при своей инвалидности справитесь с обязанностями?
- Вы думаете, что в вашем возрасте вы еще можете обучиться специфике должности?

В Приложении 5 представлен примерный список основных вопросов для собеседования с кандидатами на замещение вакантных исполнительных должностей, а в Приложении 6 - примерный список основных вопросов для собеседования с кандидатами на замещение вакантных руководящих должностей.



**8. Если от принятия на работу до освобождения сотрудника прошло не более двух-трех месяцев, необходимо ли еще раз организовывать конкурсы на замещение государственной должности, или мы можем перейти непосредственно к выбору из старых досье?**

**О:** Да, вы должны начать процесс отбора путем размещения объявления и регистрации досье кандидатов.

# ИНТЕГРАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Интеграция новых сотрудников, которая осуществляется в ходе испытательного срока, преследует в качестве цели ознакомление начинающего публичного служащего с органом публичной власти и будущей деятельностью, практическое профессиональное ознакомление, знание специфики и требований публичной власти, а также проверку знаний, способностей и профессиональных навыков в исполнении должностных обязанностей.

Испытательный срок применяется к публичным служащим, принимаемым впервые. Испытательный срок составляет 6 месяцев с даты назначения на должность публичного служащего в результате объявления его победителем конкурса на замещение вакантной публичной должности и даты утверждения в публичной должности.

### КАК ОРГАНИЗУЕТСЯ И ПРОХОДИТ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК?

Испытательный срок организуется службой человеческих ресурсов вместе с непосредственным руководителем начинающего публичного служащего.

1. Службой человеческих ресурсов в сотрудничестве с непосредственным начальником начинающего публичного служащего и его наставником составляется индивидуальная программа, утверждаемая руководителем органа публичной власти.
2. Программа испытательного срока начинающего публичного служащего предусматривает:
  - a. Ознакомление с руководством для нового сотрудника.
  - b. Изучение должностной инструкции и выяснение всех связанных с ней вопросов.
  - c. Определение задач профессионального развития, разработку и исполнение плана внутреннего обучения, в том числе на рабочем месте, длительностью не менее 10 дней.

- d. Планирование мероприятий, свойственных занимаемой должности, которые должны быть проведены в течение испытательного срока.
- 3. Руководство для нового сотрудника, как правило, содержит следующие данные:
  - a. Краткое описание органа публичной власти, способа его организации и функционирования.
  - b. Распорядок работы, дисциплинарные процедуры и порядок рассмотрения петиций.
  - c. Льготы, предусмотренные коллективным трудовым договором, если такой договор был заключен.
  - d. Процедуры оценки достижений, карьерного роста, профессионального развития и мотивации (финансовой и нефинансовой) и т.д.
- 4. В течение испытательного срока деятельность начинающего публичного служащего осуществляется под руководством наставника. Наставником для начинающего публичного служащего, как правило, назначается публичный служащий из состава того же внутреннего подразделения, а для начинающего публичного служащего в руководящей должности – иерархически вышестоящий руководитель. При невозможности назначить наставника из внутреннего подразделения наставником назначается руководитель подразделения.
- 5. Руководство органа публичной власти, служба человеческих ресурсов, по согласованию с непосредственным руководителем и наставником начинающего публичного служащего, обеспечат надлежащие условия для проведения испытательного срока и обеспечат ему возможность исполнять соответствующие права:
  - a. Получать помощь и наставления в осуществлении должностных обязанностей и полномочий.
  - b. Получать задания с постепенным нарастанием уровня сложности.
  - c. Получать достаточное время для обучения, в том числе для индивидуальной подготовки, для получения теоретических знаний и практического опыта, необходимых для исполнения должностных полномочий и обязанностей, продолжительностью до двух часов ежедневно в рабочее время.

- d. Получать доступ к необходимым источникам информации.
- e. Участвовать во внутренних и внешних мероприятиях обучения, организуемых для начинающих публичных служащих.

### КАК ОЦЕНИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАЧИНАЮЩЕГО ПУБЛИЧНОГО СЛУЖАЩЕГО?

1. Минимум за 18 рабочих дней до окончания испытательного срока начинается процесс оценки деятельности начинающего публичного служащего, состоящий в оценке уровня знаний специфики и требований в публичной администрации, теоретических знаний и полученного практического опыта, в оценке поведения при исполнении должностных обязанностей и полномочий, указанных в должностной инструкции.
2. Оценку деятельности выполняют наставник и непосредственный руководитель начинающего публичного служащего.
3. В процессе оценки:
  - a. Начинающий публичный служащий составляет отчет о своей деятельности в течение испытательного срока.
  - b. Наставник составляет отзыв о деятельности начинающего публичного служащего в течение испытательного срока.
  - c. Непосредственный руководитель составляет отзыв о деятельности начинающего публичного служащего в течение испытательного срока.
4. Каждый критерий оценивается по десятибалльной шкале. Среднее арифметическое оценок по каждому критерию является окончательной оценкой. Квалификация определяется в зависимости от окончательной оценки:
  - „неудовлетворительно” – от 1,00 до 5,00;
  - „удовлетворительно” – от 5,01 до 7,00;
  - „хорошо” – от 7,01 до 9,00;
  - „очень хорошо” – от 9,01 до 10,00.

В зависимости от квалификации, делается предложение:

- a. Об утверждении в публичной должности, если начинающий публичный служащий получил, по меньшей мере, оценку „удовлетворительно”.

- b. Об освобождении от публичной должности, если начинающий публичный служащий получил оценку „неудовлетворительно”.
- 5. Если начинающий публичный служащий не согласен с оценкой своей деятельности, он может изложить свое мнение в письменном виде в отзыве.
- 6. Все документы, относящиеся к оценке (рапорт, отзыв, отчет об оценке и т.д.), вносятся в личное дело публичного служащего.

### **КАКОВЫ ФУНКЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА?**

Поскольку процедура интеграции нового сотрудника важна для его последующей деятельности, необходимо, чтобы различные ответственные лица в ОМПВ выполнили определенные действия с тем, чтобы:

1. Начинающий публичный служащий:
  - a. Понимал специфику своей деятельности в занимаемой должности.
  - b. Совершенствовал свою теоретическую подготовку и накапливал практический опыт, необходимый для работы в публичной должности.
  - c. Участвовал во внутренних и внешних мероприятиях обучения, организуемых для начинающих публичных служащих.
  - d. Вел учет осуществляемой деятельности, включая обучение и его воздействие.
  - e. Консультировался с наставником в процессе исполнения указаний непосредственного руководителя и/или иерархически вышестоящих руководителей.
2. Наставник:
  - a. Направляет деятельность начинающего публичного служащего в течение испытательного срока.
  - b. Знакомит начинающего публичного служащего с организационной культурой органа публичной власти.
  - c. Предоставляет ему необходимую информацию для исполнения должностных обязанностей и полномочий.

- d. Оказывает поддержку начинающему публичному служащему в определении наиболее эффективных способов исполнения должностных обязанностей, а также решения возникающих проблем.
  - e. Осуществляет надзор за исполнением должностных обязанностей начинающим публичным служащим.
  - f. Определяет профессиональные недостатки начинающего публичного служащего и предлагает непосредственному руководителю и службе человеческих ресурсов темы для внутреннего и внешнего обучения.
3. Непосредственный руководитель начинающего публичного служащего:
- a. В сотрудничестве со службой человеческих ресурсов составляет программу прохождения испытательного срока.
  - b. Представляет начинающему публичному служащему место работы, представляет его коллегам и наставнику.
  - c. Подробно разъясняет начинающему публичному служащему должностную инструкцию, а также его права и обязанности.
  - d. Устанавливает начинающему публичному служащему задачи для развития знаний и необходимых навыков для исполнения должностных обязанностей.
  - e. Координирует деятельность начинающего публичного служащего.
  - f. Предоставляет время для обучения публичного служащего, для получения им информации, необходимой для выполнения заданий, а также для разъяснения порядка их выполнения.
  - g. Осуществляет мониторинг и оценивает деятельность начинающего публичного служащего, рекомендует ему способы их улучшения.
4. Служба человеческих ресурсов:
- a. Составляет документацию, необходимую для обеспечения доступа начинающего публичного служащего в орган публичной власти.
  - b. Составляет, в сотрудничестве с непосредственным руководителем, программу прохождения испытательного срока.

- c. Знакомит начинающего публичного служащего с содержанием руководства для нового сотрудника.
  - d. Планирует, по согласованию с непосредственным руководителем, участие начинающего публичного служащего во внутренних и внешних мероприятиях обучения.
  - e. Знакомит начинающего публичного служащего с организационной структурой органа публичной власти, местом подразделения, в котором он будет работать; с историей органа публичной власти, с миссией и стратегическими задачами; с системой мотивации и вознаграждения персонала и т.д.
  - f. Осуществляет мониторинг процесса прохождения испытательного срока.
5. Руководитель органа публичной власти:
- a. Утверждает программу прохождения испытательного срока, разработанную службой человеческих ресурсов по согласованию с непосредственным руководителем начинающего публичного служащего.
  - b. В случае необходимости консультирует начинающего публичного служащего.
  - c. Анализирует отзыв о деятельности начинающего публичного служащего за испытательный срок и рассматривает возражение начинающего публичного служащего, если такое будет представлено.
  - d. Принимает решения о результатах испытательного срока.
  - e. Издаёт документ об утверждении в должности или об освобождении начинающего публичного служащего от публичной должности.

### **9. Если работник возвращается из декретного отпуска, снова применяется испытательный срок?**

О: Испытательный срок применяется к начинающим государственным служащим – лицам, исполняющим государственную должность впервые, или лицам, которые ранее исполняли государственную должность, но их служебные отношения прекратились до оценки деятельности по истечении испытательного срока или которые были освобождены от должности. Таким образом, к работнику, возвратившемуся из декретного отпуска, не применяется испытательный срок.

### **10. Является обязательным наличие справочника для нового сотрудника в мэрии, если у нас нет начинающего государственного служащего?**

О: В соответствии с П.П. 201/2009, Программа проведения испытательного срока начинающего государственного служащего предусматривает ознакомление с содержанием справочника для нового сотрудника. Даже если у вас на данный момент нет начинающих государственных служащих, это не значит, что завтра или в ближайшем будущем их не будет. Таким образом, иметь справочник для нового сотрудника в мэрии является обязательным.



# РАВЕНСТВО НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ, ПОЛИТИКИ НЕДИСКРИМИНАЦИИ И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА

## ЧТО ПРЕДПОЛАГАЕТ РАВЕНСТВО НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

Равенство на рабочем месте означает отсутствие дискриминации. Дискриминация означает другое отношение, которое ставит человека или группу людей в менее выгодное положение по сравнению с другими людьми в схожих ситуациях. Наиболее часто встречается дискриминация по критериям пола, возраста, сексуальной ориентации, а также дискриминация лиц с ограниченными возможностями. Причины дискриминации – это пол, возраст, раса, этническая принадлежность, язык, вероисповедание, неинфекционное хроническое заболевание, инвалидность.

Дискриминация может быть прямой и косвенной. *Прямая дискриминация имеет место тогда, когда с каким-либо лицом обращаются менее благосклонно, нежели с лицом другого пола (например, нанимают на руководящие должности только мужчин).* *Косвенная дискриминация имеет место тогда, когда все условия применяются в равной степени к мужчинам и женщинам, но эффекты применения этих условий нацелены на исключение одного из полов (например, в результате требования, чтобы у всех менеджеров были водительские удостоверения), что в настоящее время менее характерно для женщин.*

## КАК МОЖЕТ ПРОЯВЛЯТЬСЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ?

Дискриминация на рабочем месте может возникнуть в следующих ситуациях:

### **Во время собеседования при трудоустройстве**

*Например, предъявление возрастных ограничений при найме на должность секретаря. Работодатели напрямую или посредством агентств по трудоустройству организуют конкурсы на замещение вакантных должностей. Требования, предъявляемые к кандидатам,*

должны относиться только к профессиональным и личным качествам, необходимым для выполнения должностных обязанностей, без дискриминационного характера.

### **При установлении и изменении условий труда**

Условия труда и задачи устанавливаются должностной инструкцией, прилагаемой к индивидуальному трудовому договору. Они устанавливаются с согласия работника или в форме дисциплинарного взыскания с соблюдением всех положений Трудового кодекса.

### **Профессиональное обучение и развитие**

*Например, требование „без семейных обязательств” к желающим участвовать в программе непрерывного образования исключает женщин, имеющих семью.* Работодатели организуют различные мероприятия непрерывного образования на рабочем месте. Критерии для участия в данных программах должны быть нейтральными и не допускать дискриминации.

### **Возможности карьерного роста**

*Например, предпочтение продвижения кандидатов-мужчин на определенные должности в ущерб женщинам, имеющим схожую или даже лучшую подготовку и опыт.* Карьерный рост должен основываться исключительно на критериях профессиональной компетенции, без какой-либо дискриминации.

### **Увольнение**

Трудно представить себе ситуацию, в которой работодатель признает, что желал бы уволить сотрудника по причине его национальности или возраста и т.д. Тем не менее, работники могут приводить доказательства своего увольнения по причине дискриминации.

### **Примеры дискриминации на рабочем месте:**

Михай явился, чтобы представить досье для участия в конкурсе на должность секретаря-машиниста, который объявила примэрия X населенного пункта Y. Его досье не было принято, а ответственное лицо заявило, что на должность секретаря нанимают женщин.

# РАВЕНСТВО НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ В ОРГАНАХ МЕСТНОЙ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

## РАВЕНСТВО ПОЛОВ В ПУБЛИЧНЫХ ДОЛЖНОСТЯХ ЯВЛЯЕТСЯ ИМПЕРАТИВНЫМ

Публичная должность является не только техническим средством обеспечения процесса публичного управления, но и фундаментальным правом на участие в процессе управления публичными делами. Статья 39 Конституции Республики Молдова – «Право на управление» – предусматривает, что: „(1) Граждане Республики Молдова имеют право участвовать в управлении публичными делами как непосредственно, так и через представителей. (2) Любому гражданину гарантируется, в соответствии с законом, доступ к публичной должности”.

Таким образом, обеспечение полового равенства не является только дополнительным аспектом менеджмента человеческих ресурсов, но и важным и неотъемлемым принципом всей системы менеджмента человеческих ресурсов.

## СИСТЕМА НАЙМА И КАРЬЕРНОГО РОСТА В ПУБЛИЧНЫХ ДОЛЖНОСТЯХ ОСНОВАНА ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ПРИНЦИПЕ ЗАСЛУГ И НЕ МОЖЕТ ГАРАНТИРОВАТЬ РАВЕНСТВА

Система найма и карьерного роста в публичных должностях, основанная исключительно на принципе заслуг, предполагает, что шанс трудоустроиться и продвигаться по карьерной лестнице в публичном секторе смогут только люди с лучшим образованием, лучшими навыками и большим опытом. Тем не менее, возможности накопления этих преимуществ не равны для всех.

Статистика свидетельствует о том, что женщины находятся в неравенстве с мужчинами во всех сегментах и на всех уровнях публичных должностей. Женщины гораздо менее представлены в таких областях, как транспорт, кадастр, правоохранительные органы. Можно утверждать, что намного больше мужчин среди начальников в области налогообложения, защиты окружающей среды, здравоохранения, нежели среди рядовых работников в этих же областях. Весьма вероятно, что данные ситуации обусловлены косвенной дискриминацией женщин при их карьерном продвижении на публичных должностях.

### **СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ КАНДИДАТОВ-ЖЕНЩИН НА ЗАМЕЩЕНИЕ ПУБЛИЧНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ**

В областях, где число женщин-кандидатов значительно ниже мужчин, следует разрабатывать и применять позитивные специальные меры для увеличения числа квалифицированных кандидаток. Такие меры могут включать в себя программы стажировок в соответствующих областях, предназначенные специально для женщин; должности помощников (на добровольной основе) опытных служащих, предназначенные специально для женщин, и т.д.

Также в случае недостатка кандидатов того или иного пола на замещение определенных должностей рекомендуется более активная публикация объявлений о трудоустройстве по каналам, более интенсивно используемым лицами этого пола.

### **КРИТЕРИИ ПОДБОРА БЕЗ ЭЛЕМЕНТОВ КОСВЕННОЙ ДИСКРИМИНАЦИИ**

Критерии подбора должны быть строго и объективно связаны с вакантной должностью. Недопустимы все требования, не имеющие прямой и непосредственной связи с должностью. Например, иногда в объявлениях о трудоустройстве на должность кадастрового инженера, юриста, и др. можно обнаружить такие требования, как „наличие собственного транспорта“, „водительское удостоверение категории В“. Несмотря на то, что эти требования кажутся нейтральными для кандидатов обоих полов, в реальности они

могут стать отрицательными факторами в первую очередь для женщин, которые в условиях Республики Молдова в меньшей степени обеспечены собственными транспортными средствами и реже обладают водительскими удостоверениями. Таким образом, подобные требования косвенно дискриминируют женщин и являются незаконными согласно законодательству РМ.

### **НЕДИСКРИМИНАЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ, НЕДИСКРИМИНАЦИОННЫЙ ЯЗЫК, НЕДИСКРИМИНАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Не существует «женских» и «мужских» профессий. Все социальные стереотипы о «женских» и «мужских» профессиях и должностях являются результатом деформированного исторического развития. Сохранение и дальнейшее применение этих стереотипов является проявлением незаконного и варварского поведения.

Абсолютно недопустимо полагать, что на должность секретаря необходимо нанимать только женщин, а на должности инженеров, сторожей, водителей – только мужчин. Также недопустимо использовать дискриминирующие названия должностей, как, например, „секретарша“, „уборщица“, и т.д. Как правило, вакантные должности указываются в мужском роде, либо с указанием обоих родов (инженер, секретарь/секретарша, водитель и т.д.).

В ходе собеседований и переговоров с кандидатами на замещение вакантных должностей недопустимы любые сексистские вопросы и заявления (основанные на том, что определенные человеческие характеристики присущи более женщинам или мужчинам, так как они связаны с дикими стереотипами о роли женщин и мужчин в обществе), такие как:

- О семейном положении – семейное положение не имеет никакого отношения к какой-либо публичной должности в Республике Молдова, поэтому такие вопросы недопустимы.
- О детях и их количестве и возрасте – этот вопрос связан с пониманием того, что женщины с несколькими маленькими детьми являются нежеланными сотрудниками и поэтому ясно, что в данном случае идет речь о дискриминации.
- „Комплименты” типа – „прекрасный пол”, „слабый пол” и т.д.

### АДАПТИРОВАННЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

Все работодатели, особенно работодатели в публичном секторе (которые должны служить примером для подражания работодателям в частном секторе) обязаны обеспечивать условия труда, адаптированные к особым нуждам обоих полов – женщин и мужчин.

На практике это означает, что должны быть обеспечены: отопляемые туалеты с горячей водой и мылом, туалетной бумагой и другими санитарными принадлежностями, гибкий рабочий график/ время для перерывов (позволяющее кормить/осуществлять уход за детьми, приводить их в детские сады и отводить в детские сады, по просьбе матери /отца); должна быть обеспечена комната/ место для кормления грудных детей и т.д.

Также это предполагает и создание условий, адаптированных для лиц с ограниченными возможностями: адаптированных туалетов, пандусов, кабинетов на первом этаже и т.д.

### РУКОВОДСТВО И ТРЕНИНГ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ ДИСКРИМИНАЦИИ

Каждый работодатель, в особенности работодатели в публичном секторе (которые должны служить примером для подражания работодателям в частном секторе) должен разработать небольшое руководство по предотвращению дискриминации и организовать обучающие курсы по предотвращению дискриминации для собственных сотрудников. Это позволит уменьшить число случаев дискриминации и домогательств в коллективах.

### ОБЯЗАТЕЛЬСТВА РАБОТОДАТЕЛЕЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СОБЛЮДЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ РАВЕНСТВА ШАНСОВ ДЛЯ ЖЕНЩИН И МУЖЧИН

Работодатели обязаны обеспечивать равенство шансов и равное обращение для сотрудников, женщин и мужчин, в ходе трудовых отношений любого типа, в том числе путем введения положений

о запрете дискриминации по половому признаку в регламентах организации и функционирования, а также во внутренних регламентах подразделений.

Кроме того, работодатели обязаны постоянно информировать своих работников, в том числе путем публикации соответствующих объявлений в видимых местах, об их правах в части равенства шансов и равенства отношений между женщинами и мужчинами в трудовых отношениях.

### **ДЕЙСТВИЯ, ЗАПРЕЩЕННЫЕ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И СЧИТАЮЩИЕСЯ ДИСКРИМИНИРУЮЩИМИ**

Запрещена дискриминация с использованием любых практик, ставящих в менее выгодное положение лица определенного пола в связи с трудовыми отношениями:

- при организации конкурсов или экзаменов, а также при подборе кандидатов на замещение вакантных должностей;
  1. при окончании, приостановлении, изменении и/или прекращении юридических трудовых отношений;
  2. установление дополнительных или изменение существующих положений должностной инструкции без обоснованных причин;
  3. назначение привилегий иных, чем в виде заработной платы и социального страхования;
  4. предоставление особых сведений и профессиональной помощи, организация программ обучения, повышения квалификации, профессионального совершенствования, специализации и переквалификации;
  5. оценка индивидуальных профессиональных качеств;
  6. профессиональное развитие;
  7. применение дисциплинарных мер;
  8. право на вступление в профсоюз и доступ к привилегиям, которые он предоставляет;
  9. любые другие условия осуществления трудовой деятельности, согласно действующему законодательству.

Материнство не может считаться поводом для дискриминации. Любое менее благоприятное отношение к женщине, связанное с беременностью или отпуском по уходу за ребенком, означает дискриминацию. Запрещено требовать от кандидаток при найме на работу предъявление теста на беременность и/или подписание обязательства не беременеть или не рожать в течение срока действия индивидуального трудового договора.

Увольнение не может иметь место:

- в течение беременности сотрудницы или ее нахождения в отпуске по уходу за ребенком;
- если сотрудник/сотрудница находится в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 2 лет или 3 лет в случае, если ребенок является инвалидом.

Таким образом, будучи важным и неотъемлемым принципом всей системы менеджмента человеческих ресурсов, обеспечение равенства шансов моделирует не только организационную культуру ОМПВ, но и влияет на поведение людей в сообществе, представляя собой пример для подражания.

### **11. Если на собеседовании потенциальный кандидат (женщина) заявляет, что беременна, могу ли я отказать ей в найме по этой причине?**

**О:** Нет. Прежде всего, вопросы о планах на материнство не затрагиваются во время интервью на собеседовании, потому что это дискриминационные вопросы. Если вам об этом сказали сами потенциальные кандидаты, материнство не может быть основанием для дискриминации. Любое ненадлежащее обращение к женщине, связанное, в частности, с беременностью или отпуском по беременности и родам, является дискриминацией. Запрещается просить женщину-кандидата предоставить тест на беременность и/или подписать обязательство о том, что она не забеременеет или не родит во время срока действия индивидуального трудового договора.



# МОТИВИРОВАНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ: СРЕДСТВА И МЕТОДЫ

### ЧТО ТАКОЕ МОТИВИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ?

Персонал представляют собой самый важный ресурс любой организации, независимо от области деятельности, так как без активного участия людей, знающих, что, когда и как необходимо сделать, организация не сможет достичь своих целей. В основании неудач или успехов учреждений, в том числе органов местной публичной власти, находятся человеческие ресурсы и качество их управления.

В то же время, на поведение персонала влияет целый ряд потребностей, желаний и предпочтений, которые в определенной среде и в зависимости от их влияния, вынуждают его действовать определенным образом и достигать желаемых эффектов и результатов.

Таким образом, мотивирование человеческих ресурсов представляет собой целый ряд стратегий и методов, применяемых учреждением и менеджерами с целью сохранения и роста достижений его сотрудников. Иными словами, это процесс стимулирования сотрудников для выполнения деятельности, ведущей к выполнению миссии учреждения. Это нацелено на то, чтобы человеческие ресурсы были более результативными и заинтересованными в процессе выполнения целей ОМПВ.

Часто происходит путаница между понятиями «мотивирование» и «мотивация». *Мотивация* является внутренним состоянием сотрудника, которое направляет и управляет его поведением посредством удовлетворения определенных потребностей. Мотивация может быть выражена и посредством поведенческих ценностей. Она отличается у разных людей, или даже у одного и того же человека она может выражаться по-разному на различных этапах его жизни. Мотивированные люди прилагают больше усилий, чтобы стать результативными, чем немотивированные.

В основе мотивации стоят потребности и интересы сотрудника. А потребности на рабочем месте отличаются у разных людей: *стабильность, оценка, принадлежность к группе, личная и профессиональная реализация и др.*

В зависимости от потребностей сотрудника, менеджер может создать собственную систему мотивирования путем индивидуального подхода, предоставляя сотрудникам то, в чем они больше всего нуждаются, и, соответственно, мотивируя их этим. Таким образом, современные менеджеры поняли, что для использования максимального потенциала сотрудников необходимо перейти от подхода *«наводить порядок и контролировать»* к подходу *«консультировать и поддерживать»*, так как признание успехов или высокой результативности намного лучше воздействует на мотивацию сотрудника, чем наказание за слабую результативность.

Иными словами, сотрудник может владеть знаниями и навыками, необходимыми для эффективного выполнения служебных обязанностей, но если ему не нравится то, что он делает, и он не хочет делать работу лучше, тогда мы не можем говорить об улучшении достижений. Сотрудники должны знать, каков смысл действий, которые они должны выполнять. Поэтому менеджер, работающий в составе органа местной публичной власти, должен очень ясно разъяснить цели, задачи и служебные обязанности каждому публичному служащему, который способствует реализации миссии ОМПВ.

### ТИПЫ МОТИВАЦИИ

Одна из самых признанных типологий мотивации была создана практиками Леонардом, Бовэсом и Шоллем в 1999 году. Соответствующая модель различает 4 типа мотивации:

1. *Эгоцентричная* – доминирует потребность получать удовольствие от проделанной работы.
2. *Инструментальная* – доминирует потребность получать вознаграждение за выполненную работу.
3. *Социальная* – доминирует потребность признания работы.
4. *Интерналистская* – доминирует потребность иметь профессиональные вызовы на рабочем месте.

ТИП МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА	ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ
<b>ЭГОЦЕНТРИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ</b>	Предоставляет задачи, соответствующие профессиональным интересам и стремлениям сотрудника.
<b>ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ</b>	Вознаграждает сотрудника финансово (предоставление максимального % к определенной надбавке), а также предоставляет и нефинансовые вознаграждения (возможность пойти на курсы обучения, рабочие поездки за границу и др.)
<b>СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ</b>	Хвалит и благодарит сотрудника, достигшего высот; упоминает, что ценит деятельность и выполненную работу. Подчеркивает роль и значимость работы сотрудника для учреждения.
<b>ИНТЕРНАЛИСТСКАЯ МОТИВАЦИЯ</b>	Возлагает ответственность, предлагает интересные и провокационные задачи повышенного уровня сложности. Предоставляет возможность управлять задачами или рабочими группами.

В зависимости от внутреннего источника энергии сотрудника, различаем 2 типа мотивации на рабочем месте:

1. *Внешняя мотивация* – когда сотрудник посредством осуществленной деятельности преследует цели обрести престиж, общеизвестность, славу, деньги, статус, положение и др.
2. *Внутренняя мотивация* – когда сотрудник выполняет строго когнитивную деятельность (или даже несколько видов деятельности), когда действия предприняты для себя: приятная работа, развитие и профессиональный рост и др.

## ТЕОРИИ МОТИВИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Исходя из вышесказанного, в поддержку выявления индивидуальных потребностей сотрудников в ОПМВ выступают мотивационные теории, которые, в зависимости от автора, имеют различные формы выражения. Некоторые из самых важных мы представим далее.

### ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ СОГЛАСНО МАСЛОУ

Одной из самых признанных теорий, применимых и в организациях государственного сектора, является теория Маслоу, которую в форме, адаптированной к менеджменту человеческих ресурсов в государственных учреждениях, представим далее.

Психолог Абрахам Г. Маслоу развил теорию о мотивации, которая продолжает быть исходной в специальной литературе. Он пришел к выводу, что люди выражают целый ряд потребностей, которые могут быть представлены в иерархии: *физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в принадлежности группе или организации, потребности в уважении и потребности в саморазвитии.*



*Физиологические потребности* – в еде, одежде – находятся в основании иерархии Маслоу, считаясь первичными потребностями, так как они обеспечивают человеческую жизнь. Люди концентрируются на удовлетворении этих потребностей до того как перейти к удовлетворению вышестоящих потребностей. *Руководящие лица должны понимать, что в случае, если подчиненные мотивированы физиологическими потребностями, они согласятся на любую должность, которая позволит им удовлетворить эти первичные физиологические потребности.*

*Потребности в безопасности* играют важную роль для мотивирования человеческих ресурсов только после того, как были удовлетворены первичные требования на уровне, принятом каждым как удовлетворительный. *Менеджеры, понявшие, что потребности в безопасности являются самыми важными для сотрудников, должны сконцентрировать свое внимание на правилах безопасности на рабочем месте. Они поощряют инновацию и не поощряют риски, взятые на себя подчиненными.*

*Потребности в принадлежности к группе или организации, дружбе, любви, становятся активными и мотивируют людей только после того, как были удовлетворены физиологические потребности и потребности в безопасности. Менеджеры должны осознавать, что тогда, когда потребности в принадлежности представляют собой главный источник мотивирования, люди видят в своей работе возможность найти и установить межчеловеческие отношения. В этом случае менеджеры нацелены на то, чтобы подчиненные искали деятельность вне рабочего времени, соответственно – спортивную, культурную и другие виды деятельности; принимали участие в разработке коллективных решений.*

*Потребности в уважении* относятся к личным чувствам лиц относительно реализаций и признания их деятельности другими лицами. Люди с потребностями в уважении хотят, чтобы другие приняли их, уважали их, так как они считают себя компетентными и способными. *Менеджеры, концентрирующиеся на этом типе потребностей, пытаются мотивировать сотрудников публичными вознаграждениями и признанием за оказанные услуги. Эти менеджеры могут использовать определенные инструменты оценивания, а также размещенные на видном месте списки достижений сотрудников, оценки, сделанные публично и др.*

*Потребности в саморазвитии* отражают усилия тех сотрудников, которые из своего опыта и опыта других приобретают дополнительные умения для разрешения проблем организации. Менеджеры, ставящие акцент на этом типе потребностей, могут привлечь сотрудников в проектирование должностей, выполнение задач, требующих специальной квалификации, или предоставить командам сотрудников возможность планировать и внедрять рабочие процессы.

Необходимо уточнить, что потребности высшего порядка потенциально присутствуют у большинства людей, но руководящие менеджеры более способны удовлетворять свои потребности в уважении и саморазвитии, чем менеджеры более низкого уровня, так как они сильно востребованы на должностях, которые они занимают, и пользуются возможностями для саморазвития.

### ДВУФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

Фредерик Герцберг является первым теоретиком, который подчеркивает различие между факторами, которые вызывают удовлетворение на работе, и факторами, которые вызывают неудовлетворенность от работы. Герцберг открывает, что факторы, определяющие удовлетворение, сильно отличаются от факторов неудовлетворенности.

Герцберг рассмотрел отношения между удовлетворением и продуктивностью работы на группе инженеров и экономистов. Путем использования полуструктурированных собеседований он собрал данные о различных факторах, которые оказывают влияние на сотрудников относительно восприятия выполненной ими работы.

Вследствие интерпретации данных, Герцберг приходит к выводу, что существует целый ряд факторов, которые постоянно вызывают удовлетворение:

- успех, реализация;
- признание вклада собственных сил;
- работа для себя как возможность самовыражения и личного удовлетворения;
- возможность развития, накопления знаний и трудового опыта;

- ответственность (выполнение новых задач и обязательств или посредством роста полномочий);
- карьерный рост (продвижение по службе).

Эти факторы получили название мотивационных, и они присущи осуществляемой деятельности, так как прямо связаны с ее содержанием. Наличие этих факторов вызывает удовлетворение, а их отсутствие – нейтральное состояние.

Также из этого анализа были выявлены и факторы, вызывающие неудовлетворенность:

- политика организации и управление ею;
- типы контроля и надзора;
- уровень зарплат и других доходов;
- межличностные отношения с начальниками, подчиненными и коллегами;
- условия труда (температура, вентиляция, стресс и др.);
- предоставленный статус;
- трудовая безопасность;
- привилегии по стажу;
- личная жизнь.

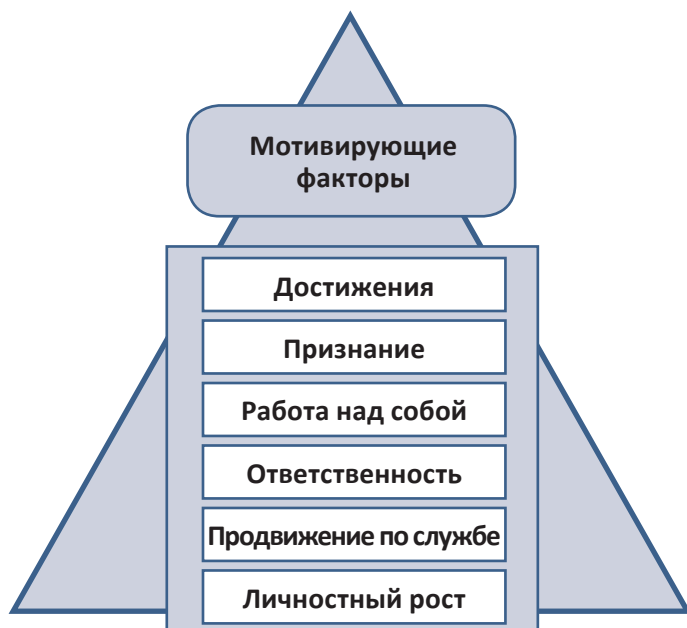
Факторы, определяющие неудовлетворенность от выполняемой работы, представляют собой те факторы, которые вытекают из потребности человека преодолевать физические и социальные трудности, в то время как те, что связаны с удовлетворением от работы, выявляют желания человека реализовать свой потенциал развития.

Посредством обеих серий факторов, как тех, что вызывают удовлетворение, так и тех, которые ее не вызывают, люди ищут удовлетворения в работе, но различным образом в обоих случаях. В случае факторов, связанных с удовлетворением в работе, люди стараются избежать неудовлетворенности, будучи заняты, прежде всего, режимом, в котором работают; они признают хорошие условия труда, зарплату, безопасность - их отсутствие влияет на них отрицательно. Эти факторы, будучи вне содержания деятельности, Герцберг называет «гигиеническими факторами» работы.

Последствия этой теории в плане управления являются следующими: менеджер выявляет специфику мотивации относительно

рабочей среды; позволяет выявление и оценку двух категорий факторов с целью установления адекватных мотивационных структур; ударение необходимо ставить не только на наличии, но и на уровне качества факторов, так как отсутствие уровня качества может вызвать напряженную, некомфортную среду, служить генератором неудовлетворенности.

Герцберг навел на мысль, что менеджеры должны принимать во внимание мотивационные факторы для обеспечения сотрудникам необходимых условий труда, но также обратил внимание на то, что состояния полного отсутствия неудовлетворения никогда невозможно достигнуть, что люди всегда будут неудовлетворенны чем-то на короткий период, без причин.



Гигиенические факторы			
статус	безопасность	отношения с подчиненными	
личная жизнь	отношения с коллегами		жалование
условия работы		отношения с начальством	
корпоративная политика			контроль



## ФИНАНСОВОЕ И НЕФИНАНСОВОЕ МОТИВИРОВАНИЕ

В попытке обеспечить высокую мотивацию сотрудников всегда ставился вопрос денег как мотиватора, исходя из вопроса, работают ли люди лучше в ситуации, если им платят лучше. Фредерик Тайлор использовал оплату как существенный элемент в начале научного менеджмента. Исследования показали, однако, что существуют более важные факторы – люди лучше работают в условиях, когда им предоставляется больше самостоятельности, больше возможностей влиять на условия труда или более удовлетворительную работу.

Инструменты финансового мотивирования считаются в государственных учреждениях в общем и в ОПМВ - в частности, как возможно, самые значимые для создания мотивации, желаемой среди сотрудников. С другой стороны, *деньги* могут быть использованы как мотиватор в определенных условиях: если можно продемонстрировать наличие связи между достижениями и оплатой; если оплата является действительно важной для людей, и если высокие достижения в действительности признаются и вознаграждаются.

Здесь важно указать о необходимости «финансовой независимости» сотрудника, где вознаграждение, полученное за выполненную работу, должно быть достаточным для обеспечения ему достойной жизни. В противном случае, применение средств нефинансового мотивирования может быть бесполезным.

В контексте осуществляемой деятельности руководители ОПМВ, так же, как и ответственные по человеческим ресурсам, будут принимать во внимание тот факт, что мотивирование сотрудников связано как с финансовым, так и с нефинансовым аспектом. Финансовое мотивирование преследует цель создания чувства справедливости относительно полученного вознаграждения по отношению к выполненной работе, а нефинансовое мотивирование направлено, преимущественно, на удовлетворение нужд по оценке, принадлежности к группе, признанию работы, профессиональной реализации и др., как было продемонстрировано выше посредством представленных мотивационных теорий.

Финансовая и нефинансовая мотивация персонала отражены, с одной стороны, в политике человеческих ресурсов органов местной публичной власти, а, с другой стороны, в повседневных практиках управления персоналом, что подчеркивает отношение организации к своим сотрудникам, в особенности результативным.

### ОСОБЕННОСТИ МОТИВИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Государственная служба предусматривает несколько типов органов публичной власти, у которых могут быть схожие ресурсы и технологии, но пользуется конкурентным преимуществом то учреждение, которое наилучшим образом разрешает проблему мотивирования своих сотрудников. Если сотрудники всех категорий мотивированы оставаться в рамках учреждения, делать работу на самом высоком уровне эффективности, возможно даже попытаться делать работу еще лучше, то соответствующее учреждение эффективно в большей степени, чем те, в которых достижения ниже стандартных и в которых никто не пытается вводить новшества или искать возможности роста достижений.

Принимая во внимание этот факт, мотивирование со стороны руководителя/менеджера, работающего в составе органа местной публичной власти, сотрудников, находящихся в его подчинении, состоит в совокупности процессов управления, посредством которых менеджеру удастся заставить сотрудников принимать участие в реализации организационных целей посредством осуществления индивидуальных целей на высоком уровне профессиональных стандартов, используя для этого различные инструменты и способы заинтересованности.

В рамках государственной службы могут быть применены стратегии/методы/ действия финансового мотивирования, а также

нефинансового мотивирования. Финансовое мотивирование государственных служащих регламентировано посредством:

- закона № 48 от 22.03.2012 г. «*О системе оплаты труда государственных служащих*», опубликованного 31.03.2012 г. в «Мониторул официал» № 63, ст. 213;
- постановления правительства № 331 от 28.05.2012 г. «*Об оплате труда государственных служащих*», опубликованного 01.06.2012 в «Мониторул официал» № 104-108, ст. № 371;
- закона № 158 от 04.07.2008 г. «*О государственной должности и статусе государственного служащего*», опубликованного 23.12.2008 г. в «Мониторул официал» № 230-232, ст. № 840. Дата вступления в силу - 01.01.2009 г.

*Система оплаты труда* в бюджетном секторе устанавливает структуру общей заработной платы, которая включает должностной оклад, надбавки и другие дополнительные платежи. Система оплаты труда, удовлетворяющая нужды сотрудника органов публичной власти, абсолютно необходима до внедрения системы нефинансового мотивирования. Как было указано ранее, сотрудник нуждается в психологическом комфорте на рабочем месте, который предоставляется заработной платой, покрывающей, как минимум, основные потребности. Только после внедрения справедливой системы оплаты труда методы и средства нефинансового мотивирования могут иметь ожидаемый эффект.

На государственной службе, в отличие от частного сектора, менеджеры не владеют широкой гаммой инструментов для финансового мотивирования персонала. В то же время необходимо упомянуть, что применение только финансовых стимулов недостаточно для сохранения уровня мотивации государственных служащих. Это продемонстрировано не только теориями в данной области, но и проведенными практическими исследованиями. Служащие нуждаются в оценке, признании работы, возможности продвижения по службе и обучения, это является применяемыми нефинансовыми стимулами, в большей части, менеджерами, работающими в составе органа местной публичной власти.

### СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР МОТИВИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

Каждый руководитель применяет в своей деятельности определенный стиль руководства, который может быть эффективным или неэффективным как с точки зрения перспективы управления, так и с точки зрения перспективы мотивирования.

Существует несколько теорий относительно стилей руководства, но самым практичным в организационном контексте является *модель ситуационного руководства* (Бланчард и Херсей, 1985 г.).

Ситуационная модель считает, что эффективным и мотивирующим менеджером является тот, кто умеет адаптировать свой стиль руководства в зависимости от создавшейся ситуации. Таким образом, эффективный менеджер применяет различные стили руководства, что требует гибкости и осознанности действий.

Таким образом, отличаем следующие 4 стили руководства:

- директивный стиль;
- наставнический стиль;
- поддерживающий стиль;
- делегирующий стиль.

Далее представлены ситуации, когда определенный стиль руководства является самым эффективным.

НАИМЕНОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА	СИТУАЦИИ, КОГДА СТИЛЬ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ЭФФЕКТИВНЫМ
<b>ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ</b>	У сотрудника нет достаточных знаний и профессиональных умений для реализации предоставленных задач; таким образом, менеджер ясно указывает, как именно должны быть выполнены установленные задачи.
<b>НАСТАВНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ</b>	Сотрудник обладает средним уровнем профессионального развития и нуждается только во вмешательствах со стороны менеджера посредством предоставления профессиональных советов.

<p><b>ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ</b></p>	<p>Сотрудник нуждается в дополнительной поддержке со стороны менеджера для реализации задач, где менеджер предоставляет обратную связь, больше с моральной точки зрения, способствуя развитию доверия к себе.</p>
<p><b>ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ</b></p>	<p>Сотрудник обладает высоким уровнем профессиональных умений и высокой мотивацией для осуществления задач. Таким образом, менеджер только осуществляет мониторинг деятельности сотрудника и не вмешивается в детали.</p>

Таким образом, для эффективного руководства сотрудниками, с положительным воздействием на их мотивацию, менеджеры в органах публичной власти должны развивать способность быть гибкими в применении разных стилей руководства, в зависимости от компетенции и способностей сотрудников.

Наряду со стилем руководства менеджеры в рамках ОМПВ должны осознавать влияние, которое они оказывают на мотивацию сотрудников, многообразные практикуемые поведения. Таким образом, во внимание принимается следующее:

- в ведении сотрудников *эмпатичный менеджер*, который обходится с сотрудниками как с людьми, а не как с инструментами осуществления организационных целей, имеет мотивирующее влияние;
- *порядочность менеджера* очень важна для мотивирования сотрудников. Целостность может быть выражена рекомендацией «говорите, что будете делать, и делайте то, о чём говорили». Менеджер не является честным, если требует от сотрудников быть пунктуальными и соблюдать крайний срок, в то время как сам позволяет себе опаздывать на работу и не соблюдать крайние сроки, предоставленные старшими руководителями;
- сотрудники ждут от менеджера, чтобы он *обходился с ними на равных и объективно*. Это относится в первую очередь к оценке достижений, принятию решений относительно продвижения по службе или делегирования на курсы повышения квалификации. Если сотрудники чувствуют и видят, что существуют фавориты, они не покажут результативность, на которую способны.

### КАК МОТИВИРУЕМ ЛЮДЕЙ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

Ниже представлено несколько практических рекомендаций, предназначенных для сотрудников из подразделений человеческих ресурсов в рамках органов местной публичной власти, которые, фактически, играют роль инициаторов положительных практик в области мотивирования:

- **Подходящий человек на подходящем месте.** Закономерный принцип, который, к сожалению, часто игнорируется. Практика нанимать на работу кандидатов, чья квалификация превышает требования должности, согласно менталитету, что чем более подготовленным человек является, тем больше будут выгоды, в действительности чаще всего оказываются пагубным, ведь таким образом вы приобретаете, прежде всего, обманутых сотрудников.
- **Общайтесь открыто.** У людей есть потребности и ожидания, которые должны быть удовлетворены, а эти потребности и ожидания могут быть выявлены и удовлетворены соответствующим образом только посредством открытых обсуждений между менеджером и сотрудником.
- **Обеспечьте оптимальные условия труда:** освещение, тепло, обстановка, дружелюбная атмосфера являются мощными мотиваторами, определяющими рост результативности.
- **Признавайте результаты труда.** Посредством признания вы получите доверие со стороны сотрудников.
- **Предоставьте свободу в осуществлении деятельности.** Выбор способа исполнения, порядок выполнения некоторых операций будет выбираться исполнителем. Таким образом, работа станет более интересной или станет удовольствием, что, в свою очередь, предопределяет рост результатов.
- **Предоставьте сотрудникам возможность и случай продемонстрировать уровень профессиональных качеств в работе.** Большинство людей хотят это сделать. Это является и методом поиска более результативных сотрудников.
- **Вовлекайте сотрудников в принятие решений,** особенно, если речь идет о решениях, которые их касаются.
- **Предоставьте моральные вознаграждения.** Каждый менеджер располагает неограниченными ресурсами в этой области:

похвала, поощрение перед коллегами и руководителями, предоставление званий и почетных наград.

- **Подбадривайте сотрудников.** Сотрудники нуждаются в подбадривании и поддержке в своей деятельности. Хорошие результаты, полученные сотрудниками, должны быть признаны и оценены соответствующим образом, если хотите, чтобы они повторились.
- **Не недооценивайте важность предпочтений кандидата** для определенной деятельности. Речь идет об удовольствии делать определенную работу вне зависимости от материального интереса или интересов другого характера.
- **Регулярно предоставляйте обратную связь.** Посредством обратной связи, предоставляемой в регулярном порядке, во внимание принимается предоставление мнения/ответной реакции со стороны менеджера по отношению к выполненной работе, зарегистрированному прогрессу, а также по отношению к слабым результатам. Обратная связь должна подчеркивать сильные, но и слабые стороны посредством предоставления аргументов спокойным и положительным тоном. Обратная связь предполагает и ответную реакцию со стороны сотрудника.
- **Поощряйте сотрудников** тогда, когда они делают качественную работу и, прежде всего, когда превышают ожидания. В случае положительных результатов предоставляйте обратную связь таким образом, чтобы стимулировать повторение достижений, но без создания обязательств в этом смысле.
- **Предоставьте возможности профессиональной подготовки посредством отправки на специальные курсы** тех, кто преследует профессиональную самореализацию. Определите потребности в обучении сотрудников и внедрите конкретные программы обучения.
- **Положительное поведение со стороны руководителя** является самым благотворным в этом смысле как для взаимоотношений в команде, так и для достижения конечных результатов ОМПВ в конце года.
- **Сохраняйте непрерывный контакт с сотрудниками.** Даже если сотрудник работает хорошо и кажется мотивированным, это не означает, что нужно забыть о его существовании. Общайтесь и

требуйте/предоставляйте непрерывную обратную связь относительно выполненной деятельности и приложенных усилий; это не означает, что нужно его постоянно проверять.

- **Профессиональный сотрудник, проявляющий повышенную способность к работе, не должен быть дополнительно нагружен.** Часто менеджеры прибегают к ситуации, когда требуют слишком многого от профессиональных сотрудников и от тех, у кого повышена работоспособность. Если дополнительная работа не поощряется, это становится демотивирующим фактором. В этой ситуации, сотрудники чувствуют себя использованными.
- **Используйте менеджмент достижений справедливым образом.** Если оценка достижений осуществляется только формально, без вознаграждения реально приложенных сотрудниками усилий, без разделения между теми, кто действительно внес свой вклад в реализацию и теми, кто имел нейтральное влияние; также если вы в большей мере расположены к сотруднику, который вам симпатичен – в этом случае вы рискуете создать обратный эффект оценки достижений и демотивировать сотрудников, которые прилагают усилия для достижения целей.
- **Профессиональный сотрудник не должен подвергаться чрезмерной проверке и контролю.** Надзор и контроль являются благоприятными в определенных ситуациях. Начинаящий публичный служащий и служащий, который не знает, как реализовать задачу в деталях, являются теми, кто должен постоянно находиться под наблюдением. А те государственные служащие, которые знают, когда и как нужно сделать определенное задание, не должны постоянно контролироваться, это воздействует очень неприятно и демотивирующе.

### ОСНОВНЫЕ ДЕМОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Чтобы сохранить и развивать мотивацию сотрудников, необходимо признать, прежде всего, возможные причины отсутствия мотивации сотрудников. Среди главных демотивирующих факторов можно назвать:

- неуверенность относительно сохранения рабочего места;
- неблагоприятные или даже опасные условия труда;



- низкий уровень заработной платы;
- неравенство в подходе к оплате труда;
- различный подход к сотрудникам организации;
- острые личные проблемы (здоровье, большое расстояние между работой и домом, условия жизни и др.).

Демотивирующие факторы могут существовать и могут восприниматься без отрицательных эффектов только короткий период времени. Когда они становятся постоянными, они серьезно затрагивают мотивацию сотрудников.

Наличие этих демотивирующих факторов вызывает недовольство сотрудников, так как те ожидают, что по отношению к ним будут удовлетворены минимальные условия труда и оплаты труда, и это заставляет их искать другое место работы.

Устранение демотиваторов предупреждает недовольство сотрудников и фактически сохраняет их мотивирование. Эта мера обеспечивает среднее вовлечение сотрудников в работу (как время и приложенные усилия). Рассмотрим далее несколько примеров факторов, которые могут мотивировать, но и демотивировать сотрудников:

ДЕМОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ	МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• повторные задачи без дополнительных вызовов (для творческих людей)</li> <li>• неясные инструкции</li> <li>• неясные видение, миссия и организационные ценности</li> <li>• бесполезные правила</li> <li>• непродуктивные заседания</li> <li>• несправедливость</li> <li>• отсутствие общения</li> <li>• обескураживающие ответы</li> <li>• терпение по отношению к слабым достижениям</li> <li>• сверхконтроль</li> <li>• отсутствие признания успехов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интересные задачи, выполнение которых внушает чувство ответственности</li> <li>• возможности для развития, а также обнадеживающая перспектива относительно продвижения по службе</li> <li>• усилия, которые прилагают сотрудники, признаны и оценены как руководством, так и гражданами</li> <li>• доверие и полная поддержка руководителей</li> <li>• чувство, что они могут сами довести задачу до хорошего завершения</li> <li>• приятная и гармоничная среда</li> </ul>

В Приложении 1 представлен пример анкеты, которая может быть применена для выявления факторов, оказывающих влияние на индивидуальную мотивацию.

### **12. Что более важно: финансовая или нефинансовая мотивация?**

О: Обе одинаково важны. В то же время необходимо упомянуть, что применения только финансовых стимулов недостаточно для сохранения уровня мотивации государственных служащих. Это продемонстрировано не только теориями в области, но и проведенными практическими исследованиями. Служащие нуждаются в оценке, признании работы, возможности продвижения по службе и обучения, это является применяемыми нефинансовыми стимулами, в больше части, менеджерами, работающими в составе органа местной публичной власти.

### **13. Как мы можем нефинансово мотивировать государственное должностное лицо?**

О: Примеры способов нематериальной мотивации, применяемых к государственным служащим в органах публичной местной власти:

- справедливое обращение вышестоящих со всеми подчиненными;
- вручения дипломов для «сотрудника месяца / квартала / года»;
- поздравления государственных служащих с днем рождения или важными событиями в их жизни;
- регулярные обсуждения проделанной работы и планов роста и развития;
- проведение мероприятий по повышению сплоченности команды / team-building;
- организация пространства для отдыха / релаксации;
- возможности обучения и профессионального развития;
- соответствующие условия труда и т.д.

## МЕНЕДЖМЕНТ ДОСТИЖЕНИЙ В ОМПВ

### ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ ДОСТИЖЕНИЙ?

Достижения представляют собой степень выполнения задач, определяющих должность, занимаемую менеджером, работающим в составе органа публичной местной власти, и относятся к вкладу, который менеджер вносит в выполнение целей органов публичной власти. Индивидуальные достижения прямо соотносятся с групповыми достижениями (подразделения) и, соответственно, с организационными достижениями, поэтому важно, чтобы были обеспечены оптимальные индивидуальные достижения. Достижения могут быть определены как конкретными, измеримыми, результатами, так и посредством профессиональных умений и организационного поведения.

Менеджмент достижений представляет собой совокупность стратегических вмешательств, оказывающих долгосрочное влияние на деятельность организации, ведя к улучшению результатов, или, другими словами:

Менеджмент достижений представляет собой совокупность специально продуманных действий для улучшения результатов сотрудников, подразделений и всей организации.

Как существенный элемент системы менеджмента, *оценивание достижений представляет собой ретроспективный периодический анализ результатов, полученных вследствие выполнения предложенных стратегий.*

Наряду с оценкой, менеджмент достижений включает также:

- ясное определение роли каждого подразделения и каждого сотрудника;
- установление показателей достижений (что именно определяют достижения);

- выявление стандартов достижений (которые являются оптимальным уровнем, указывающим на достижения);
- сообщение роли показателей и стандартов;
- обеспечение среды, благоприятной для успеха.

### **ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ МЕНЕДЖМЕНТОМ ДОСТИЖЕНИЙ?**

Часто в составе органов публичной местной власти подтверждается несоответствующее использование понятия менеджмента достижений. Далее посмотрим, каковы значения, которые соответствующее понятие не охватывает, что позволит правильно понимать и использовать данное понятие.

- Менеджмент достижений - это не синоним «оценки достижений». Между этими двумя понятиями существует определённая связь: первое понятие полностью включает второе.
- Менеджмент достижений не является шагом, ориентированным на прошлое, а шагом, направленным на будущее, на развитие.
- Менеджмент достижений является не констатирующим процессом, а трансформирующим. Недостаточно установить, что в прошлом не было достижений, чтобы в будущем достичь более хороших результатов. Нужны менеджерские вмешательства, вмешательства по изменению для того, чтобы выполнить эту работу.
- Менеджмент достижений не является формой принуждения или контроля. Его цель состоит в оптимизации результатов, а не в наказании лиц и подразделений.

### **ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ОЦЕНИВАНИЕ ДОСТИЖЕНИЙ В ОПМВ?**

Оценивание достижений представляет собой процесс, посредством которого определяется, насколько хорошо работают государственные служащие в составе органов публичной власти в соотношении с установленными целями и критериями оценки/стандартами. Таким образом, оценка становится эффективным инструментом

контроля и менеджмента, которым управляется персонал, с целью выполнения стратегических целей и операционных задач органов публичной власти в соответствии со стратегическим планом ведомственного развития и со стратегией развития местности, которую представляет.

С 1 января 2009 года, в соответствии со ст. 34-36 Закона № 158-XVI от 4 июля 2008 года о государственной должности и статусе государственного служащего, оцениваются профессиональные достижения каждого государственного служащего. В этом смысле было разработано, введено и утверждено *Положение об оценке профессиональных достижений государственного служащего*, которое регламентирует процесс организации и проведения процедуры оценивания, описывает роль и функции факторов, вовлеченных в процесс оценивания, процедуру оспаривания результатов оценивания.

Оценивание государственных служащих возникло как необходимость улучшения системы внутреннего менеджмента в составе органов публичной власти, что позволяет лучше планировать, координировать и организовывать деятельность государственного служащего, подразделения и органов публичной власти в целом.

Процедура оценки государственных служащих преследует следующие цели<sup>7</sup>:

- определять актуальный уровень достижений в работе каждого человека;
- определять сильные и слабые стороны каждого сотрудника;
- помогать сотрудникам улучшить свои достижения;
- обеспечивать базу вознаграждений сотрудникам согласно их вкладу в достижение целей организации;
- мотивировать людей;
- определять потребности в обучении и повышении квалификации;
- определять возможные достижения;
- обеспечить информацию для последовательного планирования.

<sup>7</sup> Левинца-Перчун Е., Георгица Т., Цепордей А. «Оценка профессиональных достижений государственного служащего: методический справочник», Кишинэу, 2010 г.

### ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО ОЦЕНИВАТЬ ДОСТИЖЕНИЯ В ОПМВ?

Оценивание необходимо как для руководителя, так и для оцениваемого государственного служащего. Оценивание предоставляет государственному служащему возможность:

- понимать, какова его роль;
- понимать, на что направлена его работа;
- понимать, как его оценивает «начальник»;
- понимать, где и как он может улучшить свои достижения.

Значимость системы оценивания достижений для руководства:

- более ясное понимание отношений и зависимостей между стратегической задачей и задачей департаментов;
- лучшее соотношение между усилием и результатом;
- лучшее понимание успехов и причин осложнений;
- лучшее соотношение между потребностями в тренинге и процессом обучения;
- лучшая оценка эффективности процесса обучения;
- лучшее информирование и рост мотивирования сотрудников.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНИВАНИЯ ДОСТИЖЕНИЙ

Оценивание государственного служащего осуществляется в соответствии со следующими основными принципами:

- *Объективность* – лица, вовлеченные в процесс оценивания, непредвзято принимают решения на основании конкретных аргументов и фактов, таким образом, чтобы выразить как можно точнее как заслуги, достижения, так и недостатки и нереализации, зарегистрированные в деятельности оцениваемого;
- *Непрерывное сотрудничество и общение* – обеспечение сотрудничающей среды и поддержание отношений открытого и постоянного общения между всеми лицами, вовлеченными в процесс оценивания;
- *Уважение достоинства* – обеспечение среды, в рамках которой уважают достоинство каждого государственного

служащего, и климата, свободного от всех манифестаций и форм перебранок, эксплуатации, оскорблений, презрения, угроз или запугивания. Эти основные принципы очень важны для обеспечения сотрудничающей и открытой среды между оценщиком и оцениваемым государственным служащим. Несоблюдение этих принципов лицами, вовлеченными в процесс оценивания, может привести к возникновению отрицательных эффектов и к неэффективности внедрения процесса оценивания в целом.

## КТО ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ОЦЕНКУ ДОСТИЖЕНИЙ?

Лица, вовлеченные в оценку руководящих и исполнительных государственных служащих в рамках процесса оценивания достижений, а также их роль представлены ниже в таблице.

ВОВЛЕЧЕННЫЕ ЛИЦА	РОЛЬ В ОЦЕНИВАНИИ ДОСТИЖЕНИЙ
<b>РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНА ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ</b>	Обеспечивает эффективный менеджмент достижений органа публичной власти посредством анализа, мониторинга и оценивания достижений подразделений в соотношении с достижениями органа власти. Руководитель органа публичной власти является ответственным за правильное и объективное внедрение процедуры оценивания на всех уровнях в составе органа власти.
<b>ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЛУЖАЩИЙ</b>	Каждый государственный служащий имеет право и обязательство участвовать во всех этапах процесса оценивания. Государственные служащие должны проявлять сотрудничество и открытость в процессе оценивания, независимо от того, являются они оценщиками или оцениваемыми.
<b>ОЦЕНЩИК</b>	Оценщиком является лицо, которое непосредственно оценивает деятельность государственного служащего из его прямого подчинения. Оценщик оценивает достижения государственного служащего, определяет нужды в обучении и присваивает оценку.

ВОВЛЕЧЕННЫЕ ЛИЦА	РОЛЬ В ОЦЕНИВАНИИ ДОСТИЖЕНИЙ
<b>КОНТРАССИГНУЮЩИЙ</b>	<p>Контрассигнующий является непосредственным руководителем оценщика, и его роль состоит в проверке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• точности применения процедуры оценивания государственных служащих - и он вмешивается в случае, если были зарегистрированы некоторые нарушения;</li> <li>• соответствия уровня достижений подразделения, к которому относятся оцениваемые государственные служащие, с их индивидуальными достижениями, принимая во внимание вклад каждого оцениваемого государственного служащего.</li> </ul>
<b>ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ</b>	<p>Подразделение человеческих ресурсов выполняет важную роль в обеспечении правильного внедрения процесса оценивания посредством предоставления информационной и методологической помощи всем вовлеченным лицам.</p>



## КАК ПРОХОДИТ ПРОЦЕСС ОЦЕНИВАНИЯ ДОСТИЖЕНИЙ?

Процесс оценивания достижений государственного служащего состоит из следующих этапов:



Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

### 1. Определение индивидуальных задач и показателей достижений.

Определение индивидуальных задач деятельности и показателей достижений представляет собой самый важный этап в процессе оценивания государственных служащих, независимо от их категории. От качества формулировки задачи и показателей достижений зависит получение желаемых достижений/ожидаемых результатов на уровне каждого государственного служащего, подразделения, к которому относится и, в итоге, органа публичной власти.

Задачи представляют собой несколько желаемых/ожидаемых результатов, которые еще не были достигнуты. Для оптимальной реализации государственному служащему рекомендуется постановка *3-5 задач*. Задачи устанавливаются ежегодно на основании положений плана деятельности подразделения/органа публичной власти для соответствующего года и специфической ответственности в должностной инструкции.

Задачи должны быть сформулированы на основании требований, установленных законом; то есть, они должны быть:

- **конкретными:** соотносимыми с деятельностью, предполагающей выполнение прерогатив публичной власти, быть конкретными и хорошо определенными;
- **измеримыми:** содержать конечную цель или конкретные результаты, которые могут быть измеримыми в количественном и качественном выражении;
- **выполнимыми:** давать возможность выполнения установленных задач посредством предоставленных ресурсов;
- **гибкими:** должен быть возможен пересмотр в зависимости от изменений, внесенных в прерогативы органов публичной власти и/или подразделения;
- **реальными:** отражать сроки реализации задач и быть ограниченными во времени.

Задачи должны быть сформулированы ясно, кратко и конкретно. Как было указано, они должны содержать измеримые ожидаемые результаты.

### Пример 1

Задача: «Информирование граждан о деятельности местного совета». Сформулировано слишком обобщенно. Правильным вариантом было бы: «Информирование граждан о публичной деятельности в *марте-апреле 2014 г.* относительно всех актов, принятых местным советом и выданных органом публичной власти».

### Пример 2

Задача: «Обеспечение организации и проведения заседаний местного совета». Лишено ясности в том, что касается измеримости реализации задачи; более точно - эта задача неизмерима. Правильный вариант: «Обеспечение организации и *оптимального* проведения 4 заседаний местного совета в *июле-августе 2014 г.* посредством уведомления о созыве совета *согласно законной процедуре*».

Рекомендуется, чтобы процесс определения задач был партиципативным. То есть, прямой руководитель обсудит и установит задачи вместе с оцениваемым государственным служащим.

В процессе определения задач и показателей достижений используются следующие документы:

- план деятельности органа публичной власти на соответствующий год, вытекающий из программы стратегического развития учреждения;
- стратегия социально-экономического развития местности;
- план деятельности подразделения;
- должностная инструкция оцениваемого государственного служащего.

## ЧТО ТАКОЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЙ?

С целью измерения уровня выполнения установленных задач формулируются показатели достижений. Показатели достижений

синтетически качественно анализируют достижения государственного служащего и результаты примененного менеджмента. Показатели достижений сформулированы на основании установленных задач, измеряя количество и качество разработанных продуктов или оказанных услуг. Нет ограничения в том, что касается установления определенного количества показателей достижений. Важно, чтобы для каждой задачи было установлено как минимум по одному количественному показателю достижения и по одному качественному.

*Количественные показатели достижений* связаны с процентами, частотой, количеством, ставками и др. (например, *количество проведенных видов деятельности по обучению*), а качественные показатели достижений связаны с восприятием гражданами относительно оказанных услуг, уровнем понимания, уровнем осознания, уровнем удовлетворения сотрудников, бенефициаров и др. (например, *степень удовлетворения бенефициаров в результате проведенного обучения*).

Задачи и показатели достижений разрабатываются оценщиком при сотрудничестве с государственным служащим, координируются с подразделением человеческих ресурсов и утверждаются руководителем органа публичной власти.

В составе органов публичной власти первого уровня лицо, ответственное за хранение личных дел государственных служащих, визирует формуляры по установлению / пересмотру задач и показателей достижений, а также прилагает все акты по процессу оценивания к их личному делу.

Задачи и показатели достижений для каждого государственного служащего отмечены в специальной карточке, которая называется «Оценочный формуляр индивидуальных целей деятельности и показателей достижений государственного служащего». Примеры задач и показатели достижений можно найти в Приложении 2.

Задачи могут пересматриваться раз в полгода. Пересмотр задач осуществляется только в следующих случаях:

1. Приоритетные действия согласованных органов публичной власти и/или подразделений были изменены, и это оказало влияние на задачи и должностные обязанности оцениваемого государственного служащего.

2. Организационная структура органа власти/структура согласованных подразделений была изменена; соответственно, это оказало влияние на изменение задач и должностных обязанностей оцениваемого государственного служащего.
3. Другие возникшие объективные причины, обстоятельства сделали так, чтобы установленные задачи не были реализованы по причинам, которые не вменяются в вину оцениваемому государственному служащему.

Изменения контрастируются в *протоколе*, подписанным и датированным руководителем органа публичной власти, согласованным с подразделением человеческих ресурсов, доводятся до сведения государственного служащего, который должен быть оценен, и прилагается к его личному делу.

### 2. Мониторинг индивидуальных достижений

Мониторинг достижений представляет собой структурированную, запланированную деятельность в случае, если как руководитель, так и оцениваемый служащий приведут примеры реальных достижений для того, чтобы сравнить их с согласованными задачами достижений.

Процесс мониторинга достижений государственных служащих не регламентируется в Положении и, таким образом, не является обязательным действием со стороны руководителя. Но, принимая во внимание преимущества и выгоды этого процесса, рекомендуется, чтобы достижения подчиненных государственных служащих подвергались мониторингу.

Мониторинг важен для оценщика/руководителя, так как:

- допускает контроль над реализацией установленных задач;
- допускает своевременную идентификацию проблем и нахождение оптимальных решений;
- предоставляет возможность для общения с государственным служащим, так как предоставляет ему обратную связь и поддержку в случае необходимости.

Мониторинг важен для государственного служащего, так как:

- допускает самоконтроль реализации установленных задач, определение проблем и барьеров при их реализации;
- допускает обсуждение с оценщиком аспектов, связанных с реализацией задач и требованием их пересмотра в случае необходимости;
- получает обратную связь и поддержку со стороны оценщика для реализации задачи лучшим образом.

Мониторинг может осуществляться еженедельно, ежемесячно, ежеквартально с помощью следующих средств мониторинга: еженедельные заседания, замечания, отчеты о деятельности, индивидуальные обсуждения, обсуждения в группе.

### **ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО-РУКОВОДИТЕЛЯ И ИСПОЛНИТЕЛЯ**

Как видно из схемы выше, внедрение процесса оценивания государственного служащего-руководителя и исполнителя – включает три этапа:

1. Заполнение оценочного формуляра.
2. Проведение собеседования с оцениваемым государственным служащим.
3. Контрассигнация оценочного формуляра.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

#### **1. Заполнение оценочного формуляра**

Оценочный формуляр заполняется оценщиком. Оценочные формуляры различны для государственных служащих-руководителей и исполнителей. Оценочный формуляр, заполненный оценщиком, предоставляется оцениваемому государственному служащему минимум за 3 рабочих дня до проведения оценочного собеседования. Образцы оценочных карточек представлены в Приложении 3 и 4.

## КАК ЗАПОЛНЯЕТСЯ ОЦЕНОЧНЫЙ ФОРМУЛЯР?

Оценочный формуляр заполняется оценщиком в индивидуальном порядке. В процессе заполнения оценочного формуляра оценщик может использовать несколько документов:

- карточку установления задач и показателей достижений для соответствующего года;
- карточку мониторинга, другие документы мониторинга достижений оцениваемого государственного служащего, использованные на протяжении года;
- отчет о деятельности подразделения, к которому относится оцениваемый государственный служащий;
- другие документы, отражающие достижения государственно-го служащего.

### 2. Проведение собеседования с оцениваемым государственным служащим

Оценочное собеседование имеет место только между оценщиком и оцениваемым государственным служащим. В рамках оценочного собеседования обсуждаются результаты оценивания, присвоенная оценка, нужды в развитии и задачи на следующий год. Обсуждения в рамках оценочного собеседования являются конфиденциальными. Предельный срок проведения собеседования – 5 февраля каждого года.

Оценочное собеседование представляет собой формальную встречу сотрудника и его руководителя, на которой обсуждается информация из оценочного формуляра и по которой принимаются определенные ключевые решения относительно улучшения рабочего процесса, результатов и достижений в общем.

Задачи оценочного собеседования:

- оценить текущие достижения подчиненного;
- привести к реализации планов по улучшению работы;

- определить проблемы и/или определить возможности, связанные с работой;
- улучшить общение между начальником и подчиненными;
- обеспечить обратную связь достижений в работе для сотрудника;
- обеспечить адекватный пересмотр оплаты труда;
- определить возможности продвижения по службе или перевода;
- определить потребности обучения и повышения квалификации.

Рекомендуемая структура оценочного собеседования предусматривает следующие аспекты:

- 1) Формулировка цели встречи и вопросов, предложенных для обсуждения оценщиком.
- 2) Предоставление и обсуждение результатов оценивания.
- 3) Предоставление обратной связи/ответной реакции со стороны государственного служащего относительно результатов оценивания.
- 4) Обсуждение задач и показателей достижений на следующий год.
- 5) Обсуждение установленных нужд в профессиональном развитии.
- 6) Другие аспекты.

### **СООБЩЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНИВАНИЯ ДОСТИЖЕНИЙ**

Приведенная ниже таблица представляет некоторые рекомендации относительно порядка реализации общения между оценщиком и оцениваемым на протяжении оценочного собеседования о достижениях.



ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
<ul style="list-style-type: none"> <li>• реализация предварительной подготовки</li> <li>• постановка акцентов на будущие достижения и развитие</li> <li>• выявление конкретных мер по улучшению достижений</li> <li>• уточнение роли менеджера в настоящих и будущих достижениях подчиненных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чтение морали оцениваемым лицам</li> <li>• концентрация на отрицательных аспектах</li> <li>• проведение сравнения с другими сотрудниками</li> <li>• излишняя критичность</li> </ul>

Кроме того, очень важно принимать во внимание следующий аспект, связанный с успешным завершением оценивания индивидуальных достижений: всегда лица со слабыми достижениями хотят, чтобы результаты оценивания оставались конфиденциальными, в то время как лица с высокими достижениями хотят, чтобы оценивания проводились публично. Поэтому ответственные лица, наделенные обязанностью выполнять подобного рода деятельность, должны быть очень тактичными в том, что касается сообщения окончательных результатов.

### 3. Контрассигнация оценочного формуляра

Оценочный формуляр контрассигнуется в течение 5 рабочих дней. Контрассигнующий рассматривает оценочную карточку и принимает решение о принятии результатов оценивания или о повторе процедуры оценивания. Контрассигнующий проверяет соответствие полученных результатов подразделений и показателей оценивания, предоставленных персоналу в составе данного подразделения.

В соответствии с организационной структурой органа публичной местной власти первого уровня:

- *секретарь местного совета* оценивается примаром (оценщиком), состоящим на государственной должности. В этом случае оценочный формуляр не контрассигнуется;
- *государственные служащие исполнительного уровня* из примэрии оцениваются примаром (оценщиком), а их оценочные формуляры не контрассигнуются.

### ПОВТОР ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Положение предусматривает возможность повторить процедуру оценивания. Решение относительно повтора процедуры оценивания может принять исключительно *контрассигнующий*.

В соответствии с положениями пункта 78 Положения, контрассигнующий может принять решение относительно повтора процедуры оценивания в случае, если:

- a. Оценки, внесенные оценщиком в оценочную карточку, не соответствуют действительности.

#### Пример:

Оценщик указывает о проведении 4 семинаров по информированию начальников подразделений, а контрассигнующий владеет информацией о проведении всего 3 семинаров.

- b. Не были соблюдены требования и процедуры, установленные законом и настоящим Положением.

#### Примеры:

- оценочный формуляр не был заполнен до собеседования;
- не были заполнены все структурированные разделы оценочного формуляра

- c. Объяснения, представленные оцениваемым государственным служащим по поводу несогласия с вынесенными заключениями, считаются обоснованными.

#### Пример:

Оценщик указывает на выполнение задачи в пропорции 60%, а государственный служащий обосновывает, посредством документов, конкретные факты выполнения данной задачи в пропорции 80%.

Карточка, заполняемая в рамках повтора процедуры оценивания, такого же образца, как и оценочный формуляр, но с другим названием: «*Переоценочный формуляр*». Она заполняется оценщиком, который должен внимательно изучить:

- комментарии контрассигнующего из оценочного формуляра;
- комментарии оцениваемого государственного служащего.

Оценщик пересматривает разделы, по отношению к которым были претензии контрассигнующего и/или государственного служащего. Заполненный переоценочный формуляр передается оценщиком государственному служащему для ознакомления с его содержанием. Переоценочное собеседование осуществляется на тех же условиях, что и оценочное собеседование.

### ПРОЦЕДУРА ОБЖАЛОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНИВАНИЯ

Каждый государственный служащий вправе обжаловать результаты оценивания, если представит приемлемые доказательства и аргументы. Положение предусматривает несколько уровней обжалования результатов оценивания до обращения в административный суд.

Если после повтора процедуры оценивания государственный служащий остается недовольным результатом оценивания, тогда он его обжалует у *руководителя органа публичного управления*.

В случае если он не согласен и с решением руководителя органа публичной власти, тогда он вправе обратиться в *административный суд*.

Государственные служащие, недовольные результатом оценивания, должны пройти все уровни/возможности «внутреннего» обжалования прежде, чем прибегнуть к обжалованию в административном суде.

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНИВАНИЯ

Годовые результаты оценивания государственного служащего (ст. 34 (7) Закона 158/2008) принимаются во внимание при принятии решений относительно:

- повышения по ступеням оплаты или сохранения ступеней оплаты (ст. 46 Закона №158/2008);
- присвоения высшей степени квалификации (ст. 33 Закона № 158/2008);
- выдвижения на более высокую государственную должность (ч. (4) ст. 45 Закона № 158/2008);
- увольнения с государственной должности (подпункт (d) ст. 64 Закона № 158/2008 ).

### НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫЕ ОШИБКИ ПРИ ОЦЕНИВАНИИ

Существует целый ряд ошибок, присущих процессу оценивания достижений, и которых необходимо избегать:

- несоблюдение сроков поведения процедуры оценивания;
- трансформация оценочных собеседований в длинные монологи оценщика;
- завершение собеседования без установления изменений;
- трактовка процесса оценивания достижений как изолированного события, имеющего место один раз в год;
- отсутствие аргументации обратной связи/ответной реакции посредством конкретных фактов;
- снисходительность или чрезмерная серьезность;
- ошибка близости, которая происходит, когда оценщик принимает во внимание текущую деятельность;
- ошибка контраста / подобия состоит в тенденции оценщика оценивать сотрудников в сравнении с собственной личностью;
- личные предпочтения, предрассудки.

Эти ошибки оценивания осложняют, но не делают невозможным эффективное использование менеджерского инструмента оценивания индивидуальных профессиональных достижений. Таким

образом, очень важно знать данные ошибки, чтобы можно было их исключить или, как минимум, сократить.

### **14. Сколько времени продолжается интервью оценки профессиональных достижений?**

О: Длительность интервью оценки не имеет такого большого значения, как результат. Интервью оценки должно быть основано на диалоге между начальником и подчиненным. Интервью - очень хорошая возможность для оценщика лучше понять мотивацию сотрудников, их конкретные потребности и направления, в которых они могут развиваться; кроме того, интервью предоставляет очень хорошую возможность, благодаря которой сотрудники могут осознать свои сильные и слабые стороны и то, как последние влияют на их эффективность. И это может быть достигнуто только через чуткость и заботу, которую показывает оценщик во время индивидуальных бесед с сотрудниками, и отзывчивость оцениваемых служащих.

### **15. Каковы действия кадрового подразделения после завершения оценки?**

О: Кадровое подразделение в течение 10 рабочих дней с момента завершения периода оценки разрабатывает и представляет руководителю органа информационную справку о результатах оценки государственных служащих органа публичной власти за оцениваемый период.

# ОЦЕНИВАНИЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

Главный предмет оценивания государственных служащих состоит в определении результатов и проблем, связанных с достижениями учреждения. Существует очень тесная связь между индивидуальными достижениями государственных служащих и достижениями учреждения, так что эти два процесса не могут трактоваться отдельно. Достижения государственных служащих влияют на реализацию стратегических задач на уровне учреждения.

Менеджмент посредством задач представляет собой модель менеджмента, выдвинутую и применяемую в государственной службе Республики Молдова. Модель менеджмента посредством задач представляет собой одну из систем планирования и контроля с самым широким использованием в организациях как государственно-го, так и частного секторов.

Менеджмент посредством задач состоит в установлении задач на всех уровнях (организация, подразделение, государственный служащий) в планировании деятельности для их достижения; это процесс самоконтроля и периодическая система пересмотра, сопровождаемая оцениванием достижений.

Условием эффективного применения менеджмента посредством задач является активное участие всех сотрудников в установлении задач. Также, если существует система предоставления обратной связи, достижения явным образом улучшаются.

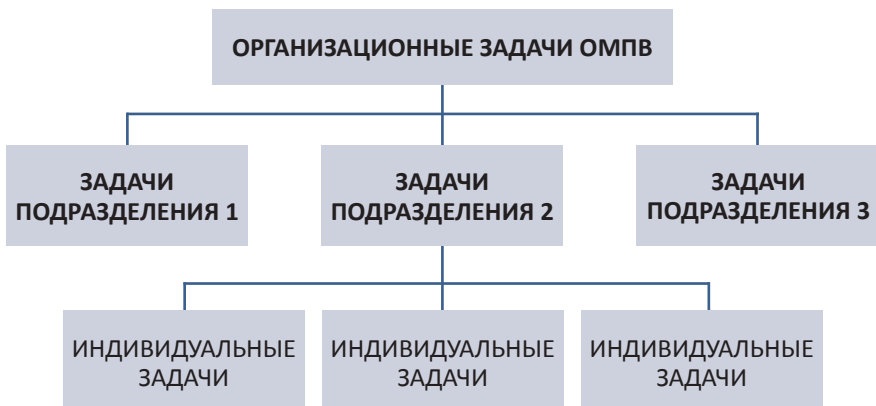
Менеджмент посредством задач имеет в основе следующие принципы:

- последовательная формулировка задач;
- определение специфических задач для каждого сотрудника;
- принятие решений партиципативным способом;
- определение конкретных сроков реализации;
- применение системы оценивания и предоставления обратной связи.

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЗАДАЧ

В системе планирования существующей в организации может быть определено несколько уровней задач:

1. **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ.** Представляют собой те задачи, которые организация намеревается реализовать на протяжении года. Имея общий характер, они относятся ко всей деятельности ОМПВ и, соответственно, могут быть реализованы усилиями всех сотрудников. Ответственность за реализацию данных задач несет главное руководство: примар, вице-примар и др.
2. **ЗАДАЧИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.** Это более специфические задачи, за осуществление которых ответственно конкретное подразделение в составе организации. Они логически вытекают из организационных задач и зависят от них. Ответственность за выполнение данных задач несет начальник департамента.
3. **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ.** Индивидуальные задачи логически вытекают из командных задач, а в случае отсутствия посреднических иерархических уровней – из задач подразделений. Они выявляются для деятельности каждого сотрудника и принято, что они совмещают не только задачи индивидуальной деятельности (достижения), но и задачи по развитию.



Задачи на организационном уровне определяются в нескольких стратегических документах: например, самым важным документом для установления институциональных задач является *Программа стратегического развития или План институционального развития*.

Самую важную роль в данном процессе играет примар. Он должен принимать активное участие в определении задач на уровне учреждения и затем – при определении задач для каждого подразделения в отдельности.

Рекомендуется, чтобы до периода оценивания руководитель органа публичной власти и начальники подразделений установили партиципативным способом (в виде дискуссии со всеми вовлеченными структурами) будущие задачи как на уровне учреждения, так и на уровне подразделения, на основании вышеуказанных документов. Этот процесс облегчит задачу оценщиков установить индивидуальные задачи подчиненных государственных сотрудников, также партиципативным способом.

Правительство Республики Молдова постановлением № 94 от 01.02.2013 года утвердило *Положение об оценивании коллективных достижений государственных служащих*. Положение определяет принципы менеджмента достижений в государственной службе посредством создания единого режима планирования, оценивания и соотнесения в том, что касается коллективных достижений структурного подразделения/органа публичной власти. Положение устанавливает способ планирования деятельности и критерии оценивания коллективных достижений – процесс, посредством которого оценивается степень выполнения задач и деятельности/действий, предусмотренных в ежегодных планах действий. Результаты коллективного оценивания послужат в качестве поддержки при распределении надбавки за коллективные достижения, предоставляемой к зарплате ежеквартально в зависимости от вклада сотрудников в выполнение задач подразделения, в котором они работают.

Важно, чтобы оценивание коллективных достижений было интегрированным и было соотнесено с оцениванием индивидуальных профессиональных достижений: эти процедуры оценивания считаются двумя фазами одного процесса.



Оценивание коллективных достижений в органах местной публичной местной власти первого уровня осуществляется примаром, где решение о предоставленной оценке принимается им на основании ежеквартального отчета о деятельности, составленного секретарем местного совета. Оценивание коллективных достижений проводится два раза в год.

Процесс оценивания достижений включает следующие этапы:

- 1) Оценивание коллективных достижений на уровне структурного подразделения/органа публичной власти.
- 2) Оценивание профессиональных достижений государственного служащего.

В органах публичной власти, в которых нет структурных подразделений, оценивание коллективных достижений осуществляется для органа публичной власти в целом.

Для органов публичной власти первого уровня устанавливаются следующие критерии оценивания:

- менеджмент и стратегическое планирование;
- правомерность деятельности;
- транспарентность решающего процесса;
- облегчение доступа к государственным услугам;
- привлечение средств/инвестиций;
- внешнее общение/сотрудничество.

### УРОВНИ ОЦЕНКИ

По результатам оценивания каждому структурному подразделению/органу публичного управления присваивается одна из следующих оценок: «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Каждый показатель продукта/результата, в случае органов публичной местной власти первого уровня, оценивается, в зависимости от уровня выполнения, следующим образом:

- типовая структура ежеквартального отчета о деятельности для органов публичной местной власти первого уровня;
- типовая структура ежегодного отчета о деятельности на уровне органов публичного управления;

- типовая структура ежеквартального отчета о деятельности на уровне структурного подразделения, у которого нет в составе других подразделений.

### СИТУАЦИИ, КОГДА НЕДОСТИЖЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ НЕ ЗАВИСЕЛО ОТ ВКЛАДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

На институциональные цели влияет несколько факторов следующего происхождения:

- *политического*: например, когда политическая ситуация в определенный период не позволяет принятия решения и утверждения нормативных актов;
- *экономического*: например, когда многие проекты правительства, большие инвестиции и структурные реформы были приостановлены по причине мирового экономического кризиса, что привело к повторному распределению государственных средств по приоритетным для правительства отраслям;
- *международного*: например, когда на проекты, которые влекут за собой участие нескольких стран, влияет вклад каждой.

Для уменьшения отрицательного действия данных ситуаций рекомендуется мониторинг выполнения институциональных и индивидуальных задач. В качестве результата задачи и/или усилия государственных служащих, перенаправленных на выполнение других задач, могут быть пересмотрены.

### КАК ПРОДВИГАЕМ РАЗНООБРАЗИЕ И ИСКЛЮЧАЕМ ДИСКРИМИНАЦИЮ ПОСРЕДСТВОМ ПРОЦЕССОВ ОЦЕНИВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ

В случае если процессы вербовки затронуты существующими стереотипами и предрассудками на уровне лиц, принимающих решения, процессы оценивания и продвижения по службе тем более не остаются в стороне от пола, возраста, ограниченных возможностей, этнического происхождения, состояния здоровья, сексуальной

ориентации и др. ЗАПРЕЩЕНА дискриминация посредством использования сотрудником некоторых практик, которые ставят в неловкое положение лица определенного пола, в связи с рабочими отношениями, и относительно оценивания индивидуальных профессиональных достижений.

В процессе оценивания достижений и продвижения по службе сотрудников в ОПМВ во внимание принимается следующее:

- рабочие условия и задачи устанавливаются и изменяются согласно действующему законодательству и в зависимости от стратегии развития органа публичной власти, независимо от какого-либо критерия дискриминации;
- в случае изменения рабочих условий и задач соблюдение принципов недискриминации является обязательным (предварительное уведомление об изменении условий и задач, их аргументирование, ведение переговоров с каждым из сотрудников отдельно, обсуждение новых условий и задач, получение устного согласия, дополнительное обучение, подписание должностной инструкции в новой редакции);
- руководители поощряют продвижение по службе и прогресс сотрудников в составе органов независимо от пола, гражданского состояния, вероисповедания, расы, возраста, сексуальной ориентации, особых потребностей. Запрещены неформальные практики, которые могут поставить в неловкое положение людей по вышеуказанным критериям в связи с трудовыми отношениями относительно профессионального продвижения. Для продвижения на посту и должности во внимание будут приниматься исключительно следующие аспекты: достижения, опыт, умения и образование;
- руководители обязуются наблюдать за процессом продвижения для оценивания равных шансов в этой области. Также будут созданы возможности для непрерывного обучения на рабочем месте, приобретения новых знаний, обеспечения получения более широкого опыта.

Приложение 5 представляет проверочный лист для недискриминационного оценивания и продвижения по службе.

# НЕПРЕРЫВНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

### ЧТО ТАКОЕ НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СОСТАВЕ ОПМВ?

*Непрерывное профессиональное развитие* государственных служащих осуществляется посредством образовательной деятельности различных типов и форм с целью углубления и актуализации знаний, развития умений и моделирования необходимых отношений/поведения для эффективного выполнения служебных обязательств.

*Профессиональная подготовка* – это деятельность с целью освоения теоретических знаний и практических умений, чтобы обеспечить выполнение сотрудниками задач, которые поставлены перед ними согласно должности.

*Профессиональное обучение* – это деятельность преимущественно информативного характера, проведенная в образовательных учреждениях или организациях с целью расширения и актуализации знаний, развития способностей и моделирования необходимого отношения руководящих кадров и специалистов с целью роста качественного уровня их профессиональной деятельности, согласно растущим требованиям, сгенерированным научным и техническим процессом и его введением в государственную деятельность.

Непрерывное профессиональное развитие государственных служащих способствует реализации следующих задач:

- а) обеспечение внедрения процесса реформирования публичного управления;

---

\* Непрерывное профессиональное развитие государственных служащих регламентируется в Молдове **Положением о непрерывном профессиональном развитии государственных служащих**, утвержденным Постановлением правительства № 201 от 11 марта 2009 года.

- b) восприятие государственными служащими граждан как клиентов, потребителей услуг публичного управления, обеспечивая прозрачность, доступность и качество государственных услуг;
- c) повышение уровня профессионализма государственных служащих, эффективности публичного управления;
- d) применение в деятельности органов публичной власти новых технологий, в том числе по предоставлению услуг;
- e) повышение уровня осознания государственными служащими необходимости соблюдения норм поведения, недопущения конфликта интересов и искоренения феномена коррупции;
- f) повышение эффективности процесса европейской интеграции и развитие международного сотрудничества.

Процесс непрерывного профессионального развития организован и проводится на основании следующих принципов:

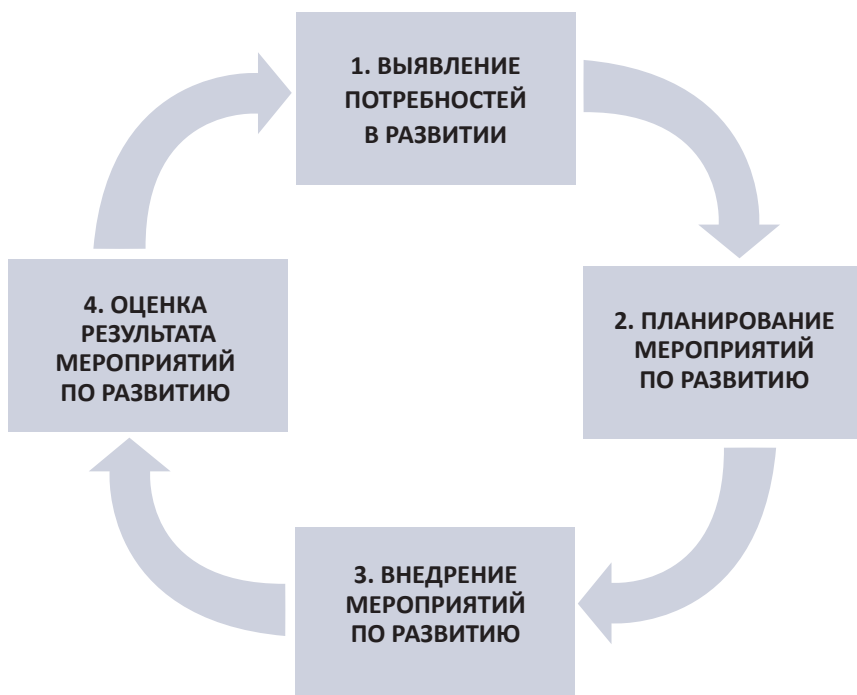
- *соблюдение права государственного служащего на профессиональное развитие*: каждому государственному служащему должны обеспечиваться равные возможности для обучения как в стране, так и за рубежом, без какой-либо дискриминации по признакам пола, возраста, национальности, политической принадлежности, вероисповедания, здоровья и т.д.;
- *обязательность профессионального развития*: каждый государственный служащий должен осознавать необходимость обновления своих знаний и навыков, поддержания посредством непрерывного профессионального образования своего опыта и квалификации на необходимом уровне для эффективного исполнения служебных обязанностей;
- *направленность на потребности в обучении*: программы обучения должны быть в обязательном порядке направлены на удовлетворение индивидуальных (на уровне государственного служащего), групповых (на уровне подразделения) и организационных (на уровне органа публичной власти) потребностей в развитии;
- *децентрализация процесса непрерывного профессионального развития*: органы публичной власти обладают всеми полномочиями по планированию мероприятий по профессио-

нальному развитию, закупке услуг по обучению, мониторингу и оценке обучения государственных служащих;

- *либерализация услуг по обучению*: мероприятия по непрерывному профессиональному развитию организуются на условиях свободного спроса и предложения; каждому поставщику обучающих услуг обеспечивается свободный доступ и равные возможности участия в процедуре закупки услуг по обучению.

### КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОПМВ?

Так как важно предоставить непрерывный характер деятельности по развитию сотрудников, проведенной в рамках ОПМВ, необходим структурный подход согласно *циклу развития персонала*, представленному ниже:



Эта модель помогает обеспечить непрерывный характер деятельности по развитию персонала, на каждом этапе задумана специфическая деятельность:

1. **ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗВИТИИ.** Потребности в профессиональном развитии представляют собой расхождение между необходимым (имеющимся или будущим) уровнем профессиональной компетентности и уровнем, демонстрируемым государственным служащим/подразделением/органом публичной власти. На этом этапе осуществляется деятельность, направленная на выявление специфических потребностей, существующих или на организационном или на индивидуальном уровнях, которые при их удовлетворении обеспечат желаемые достижения.
2. **ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ.** В соответствии с потребностями, указанными в предыдущем этапе, подразделение человеческих ресурсов разрабатывает *Ежегодный план профессионального развития*, который включает наименование деятельности по профессиональному развитию, тип и формы обучения, длительность, сроки выполнения, категории участников, расходы, ответственные лица и другие элементы, соответствующие плану обучения.
3. **ВНЕДРЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ.** В соответствии с планом деятельности по развитию организована специфическая деятельность по развитию. Так как возможно, чтобы часть этой деятельности была законтрактована от различных поставщиков, закупка услуг по обучению осуществляется в соответствии с положениями нормативного режима в области государственных закупок. Для закупки услуг по обучению органы и учреждения публичной власти сообщают о процедуре закупки и обеспечивают поставщиков услуг по обучению специфической информацией, необходимой для разработки оферты.
4. **ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ.** Целью любой деятельности по развитию является улучшение достижений или снабжение сотрудников необходимыми компетенциями для обеспечения желаемых будущих достижений; представители подразделения человеческих ресурсов будут следить, достигла ли соответствующая деятельность цели.

### КАК ОПРЕДЕЛЯЕМ ПОТРЕБНОСТИ В РАЗВИТИИ?

Любая деятельность по развитию, организованная в рамках органов публичной власти, независимо от длительности, содержания и глубины подхода, преследует в качестве конечной цели осуществление некоторых изменений в тех, кто вовлечен в деятельность по развитию. Эти изменения имеют место в области отношений, умений и знаний. Для внесения желаемых и/или необходимых изменений важно знать нужды (потребности) лиц, формирующих целевую группу.

Эти потребности в развитии могут существовать как минимум на трех уровнях, а именно:

- a. **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ**, определяемый, в большей части, стратегией институционального развития и потребностями в развитии органа власти, который представляет лицо или группа участников.
- b. **ДОЛЖНОСТНОЙ УРОВЕНЬ**, представляющий потребности в соответствии с конкретными требованиями должности (роли, ответственности и др.), которым владеет участник программы по развитию.
- c. **ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ**, представленный потребностями в развитии, воспринимаемыми сотрудником органа власти как важные, определяемые в большей части значениями, профессиональными и личными задачами, личным отношением.

Для ответственных лиц в рамках подразделения человеческих ресурсов важно, чтобы до планирования и проведения программ по развитию потребности характеризовались, участники идентифицировались, чтобы как содержание, так и процесс были поняты в соответствии с ними.

Множество инструментов, которые могут быть применены для выявления этих потребностей, формируют следующие категории:

1. **АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ИНФОРМАЦИИ**, который может включать:
  - стратегические приоритеты органов публичной власти, в которых работает участник(и);



- описание должности участника с указанием его задач, деятельности и специфической ответственности, который представляет отношение, умения и знания, необходимые для выполнения этих задач;
  - результаты достижения на рабочем месте;
  - другие цифры, соответствующие данные о персонале для события обучения.
2. НАБЛЮДЕНИЕ:
- за достижениями участников на рабочем месте;
  - за критическими происшествиями.
3. СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ИЛИ ПОЛУСТРУКТУРИРОВАННЫЕ СОБЕДИНЕНИЯ:
- с каждым участником в индивидуальном порядке;
  - с группой участников;
  - другими лицами, которые могли бы предоставить соответствующую информацию.
4. ПРИМЕНЕНИЕ АНКЕТ среди представителей:
- группы участников;
  - менеджеров органов публичной власти, которые они представляют.

Таким образом, посредством применения этих инструментов проблемы в выполнении профессиональных задач сняты с учета для нейтрализации посредством результатов деятельности по развитию.

Подобным образом определенные потребности в развитии - это те, которые заполняют пробелы между существующим и желаемым уровнем достижений: или для исправления текущих проблем, или для будущего развития.

Для эффективности деятельности по развитию и для кредитоспособности важно, чтобы потребности были определены как можно точнее и специфичнее. Эта фаза может быть длинной, но приложенные усилия в этой фазе подготовки будут пропорциональны успеху.

### КАК ПРОИСХОДИТ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РАЗВИТИЮ

Подразделение человеческих ресурсов в составе органов публичной власти играет ключевую роль в планировании деятельности по развитию и, в этом смысле, рассматривает заявления относительно профессионального развития государственных служащих, поступивших от руководителей подразделений/органа публичной власти.

Подразделение человеческих ресурсов в составе ОМПВ составляет *ежегодный план профессионального развития* персонала, который включает компонент «Внутреннее обучение» и компонент «Внешнее обучение» и который может быть актуализирован на протяжении года. Ежегодный план профессионального развития включает наименование видов деятельности по профессиональному развитию, тип и форму обучения, длительность, срок выполнения, категории участников, расходы, ответственные лица и другие элементы плана обучения.

### КАКОВА СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ?

Непрерывное профессиональное развитие государственных служащих осуществляется посредством следующих типов обучения:

- **внешнее**, которое предусматривает реализацию программ обучения, как правило, в централизованном порядке для государственных служащих из разных органов публичной власти и организуется/координируется:
  - a. Государственной канцелярией.
  - b. Министерствами, другими органами публичной власти, при необходимости, для специалистов из органов местного публичного управления и из других неподведомственных органов публичной власти, осуществляющих свою деятельность в области компетенции/специальности.
  - c. Другими единицами, в том числе партнерами по развитию, для различных категорий персонала из органов центрального и местного публичного управления.

- d. Внешнее обучение осуществляется разными формами профессионального развития, организуемыми в стране или за рубежом, в том числе:
  - ✓ учебными курсами различной продолжительности;
  - ✓ стажировкой;
  - ✓ семинарами, мастерскими, дистанционным обучением, конференциями, «круглыми столами» и другими формами профессионального развития.
- **внутреннее**, которое предусматривает реализацию программ обучения для собственного персонала и организуется органом публичной власти, который, при необходимости, закупает услуги по обучению.

Деятельность внутреннего обучения в рамках органов публичной власти, хорошо спланированная и организованная, вносит вклад в обеспечение среды, в которой сотрудники мотивированы обучаться и повышать квалификацию.

Внутреннее обучение осуществляется посредством различных форм, в том числе:

### 1. ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ:

- a. *инструктаж*;
- b. *кураторство* как средство обучения посредством указания другому лицу, ориентированному (в большей степени) на развитие его умений реализовать задачи лучшим способом и добиваться результатов;
- c. *наставничество* под руководством непосредственного руководителя или наставника, проводимое для облегчения социально-профессиональной интеграции начинающего публичного служащего;
- d. *ротация по должностям*;
- e. *обучение на основе лучших практик*.

- 2. ОБУЧЕНИЕ ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА: семинары, мастерские, «круглые столы» и другие формы профессионального развития, проводимые специалистами из органа публичной власти и/или поставщиками услуг по обучению по тематикам, представляющим первостепенный интерес для органа власти.

Обучение вне рабочего места преследует цель *непрерывного профессионального развития* персонала в составе органа публичной власти и относится к:

- восстановлению и обогащению профессиональных знаний;
- улучшению существующих умений и навыков;
- углублению в определенную область основной специальности;
- освоению новых реализаций науки, техники и культуры по специальности;
- освоению новых современных средств в области менеджмента и руководства.

Обучение вне рабочего места может быть выполнено различными формами:

- a. *семинар*;
- b. *тренинг*;
- c. *рабочая мастерская (англ. – workshop)*;
- d. *конференция*;
- e. *«круглый стол»*.

3. САМООБУЧЕНИЕ, организованное каждым государственным служащим. Самообучение осуществляется посредством различным форм, в том числе на рабочем месте.

Важно указать, что орган публичной власти обязуется обеспечить:

1. Каждому государственному служащему не менее 40 часов в год профессионального обучения: внешнее обучение и/или внутреннее обучение вне рабочего места.
2. Каждому начинающему государственному служащему не менее 80 часов введения в публичное управление.

### **КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ОЦЕНИВАНИЕ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ**

Проведенная деятельность по профессиональному развитию оценивается согласно некоторым показателям, установленным в

процессе планирования обучения, в том числе относительно качества и результатов обучения.

Оценка мероприятий по профессиональному развитию осуществляется соответственно:

1. Бенефициарами программ обучения:
  - a. государственными служащими – участниками мероприятий по обучению;
  - b. руководителями, координирующими деятельность государственных служащих – участников мероприятий по обучению;
  - c. сотрудниками подразделения человеческих ресурсов в процессе мониторинга профессионального развития;
  - d. руководством органа публичной власти.
2. Поставщиками услуг по обучению.
3. Министерствами, другими органами публичной власти, организовавшими внешнее обучение по темам, относящимся к специальности.
4. Государственной канцелярией.

Оценивание деятельности по профессиональному развитию осуществляется посредством различных методов и инструментов, среди которых: отчеты, анкеты, тестирования, собеседования. Процедура оценивания применяется, по необходимости:

1. До осуществления деятельности по обучению.
2. На протяжении деятельности по обучению.
3. В конце деятельности по обучению.
4. После определенного периода времени.

Посредством *оценивания до реализации деятельности по обучению* определяется:

- 1) Уровень знаний и умений участников.
- 2) Степень, в которой выбранные для обучения методы смогут в действительности повысить уровень знаний и умений участников.

Посредством *оценивания на протяжении деятельности по обучению* определяется:

1. Уровень понимания и усвоения участниками обучения изучаемого материала.
2. Отношение участников к обучению и уровень вовлечения участников в мероприятия по обучению.
3. Необходимость внесения изменений в программу обучения.

Посредством *оценивания после проведения мероприятий по обучению* оценивается:

1. Уровень знаний и навыков, накопленных участниками за время обучения, в том числе в сравнении с имеющимися;
2. Уровень, на котором были реализованы задачи профессионального развития.
3. Деятельность преподавателей/инструкторов – практиков.

Посредством *оценивания после определенного периода времени* оценивается:

1. Степень, в которой государственный служащий применяет в повседневной практической деятельности знания и навыки, полученные в результате участия в мероприятиях по обучению.
2. Достижения государственного служащего, полученные в результате участия в обучении. Вследствие оценивания делаются выводы о:
  - a. правильности выявления потребностей в обучении и определении задач обучения;
  - b. правильности выбора типа, форм и методов обучения;
  - c. соответствии реализованных программ обучения поставленным задачам;
  - d. правильности выбора поставщика услуг по обучению;
  - e. качестве услуг, предоставляемых поставщиком услуг по обучению;
  - f. вовлечении государственного служащего в мероприятия по обучению;
  - g. воздействии обучения на результаты деятельности государственного служащего, на эффективность вложений в обучение и, соответственно, достижения органа публичной власти.

Подразделение человеческих ресурсов составляет и представляет руководству органа публичной власти *годовой/полугодовой отчет о профессиональном развитии* государственных служащих с выделением следующих элементов:

1. Количество и категории государственных служащих органа публичной власти, участвовавших в программах профессионального развития.
2. Типы, формы и тематики мероприятий по профессиональному развитию, в которых приняли участие государственные служащие органа публичной власти.
3. Поставщики, которые предоставили услуги по обучению, и способы реализации программ профессионального развития.
4. Уровень соотнесенности утвержденного годового плана профессионального развития, проведенных мероприятий и полученных результатов.
5. Воздействие/эффективность обучения.
6. Использование средств, выделенных из бюджета учреждения на обучение персонала.
7. Предложения по усовершенствованию системы профессионального развития государственных служащих, в зависимости от случая.

### **16. Какие нормативные документы регламентируют внутреннее обучение государственного служащего?**

О.: Мы не можем говорить о положениях законодательства, касающихся, в частности, внутреннего обучения сотрудников публичной администрации. Мы можем привести положения, которые в той или иной форме регулируют некоторые аспекты всей системы профессионального развития. Политика непрерывного профессионального развития, которая включает и внутреннее обучение, сформулирована в законодательных актах, представленных в приложениях (Закон №158/2008, ПП 201/2009).

## ГЛОССАРИЙ

**Организационная культура** включает в себя символы, обряды и мифы, которые выражают конкретные ценности и убеждения сотрудников организации. Они определяют основные отношения, поведение и навыки, проявляющиеся в организации как в отношении своих членов, так и по отношению к другим: бенефициарам, партнерам, представителям органов власти и т.д.

**Профессиональное развитие** представляет собой набор обучающих мероприятий различных типов и форм для углубления и обновления знаний и моделирования требуемых навыков поведения и взаимоотношений, что необходимо для эффективного выполнения своих обязанностей.

**Оценка эффективности** представляет собой процесс определения уровня осуществления поставленных целей и задач посредством сравнения с достигнутыми за определённый промежуток времени результатами, а также определение уровня проявления критериев оценки.

**Должностная инструкция** определяется следующим образом:

- юридический документ, который определяет общую цель, основные задачи, полномочия и обязанности, относящиеся к публичным должностям, а также требования к обладателям этих должностей;
- инструмент информирования обладателя публичной должности о задачах и обязанностях, которые он должен выполнять, а также инструмент контроля со стороны работодателя за осуществляемой деятельностью, в том числе выполнением поставленных задач.

**Интеграция нового сотрудника** осуществляется в течение испытательного срока и представляет собой процесс ознакомления начинающего госчиновника с органом публичной власти и будущей



деятельностью. Интеграция также включает в себя обучение и практику, ознакомление со спецификой и требованиями должности, а также проверку знаний, умений и навыков в осуществлении публичной должности.

**Управление эффективностью** представляет собой набор мероприятий, направленных на улучшение результатов отдельных сотрудников, отдельных подразделений и организации в целом.

**Управление человеческими ресурсами (УЧР)** представляет собой набор подходов и конкретных мероприятий, осуществляемых на уровне местных органов власти, которые позволяют наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы – сотрудников органа публичной власти – для достижения как общих организационных целей, так и индивидуальных, направленных на развитие и самореализацию.

**Интегрированное управление человеческими ресурсами** является подходом, в соответствии с которым все мероприятия УЧР проводятся системно, основываясь на едином концептуальном целом, и направлены на осуществление институциональной стратегии развития.

**Наставник** – лицо, назначенное для выполнения следующих функций:

- руководство работой начинающего публичного служащего в течение испытательного срока;
- знакомство начинающего публичного служащего с организационной культурой органа публичной власти;
- предоставление информации, необходимой для осуществления своей должности;
- оказание помощи начинающему публичному служащему в определении наиболее эффективных способов выполнения задач и решения возникающих проблем;
- контроль выполнения задач и обязанностей начинающего публичного служащего;

- выявление профессиональных пробелов начинающего публичного служащего и выдвижение предложений относительно возможностей для внутреннего и внешнего обучения.

На роль наставника для начинающего публичного служащего, находящегося на исполнительной должности, назначается более опытный публичный служащий из соответствующего структурного подразделения, а для начинающего публичного служащего, находящегося на руководящей должности, – непосредственный руководитель.

**Мотивация человеческих ресурсов** представляет стратегии и методы, используемые в органе публичной власти, а также руководителями, для поддержания и повышения уровня производительности труда сотрудников. Другими словами, это стимулирование сотрудников для осуществления деятельности, которая приводит к достижению миссии организации. Это определяет человеческие ресурсы быть более эффективными и заинтересованными в достижении целей органа публичной власти.

**Финансовая мотивация** представляет набор подходов, направленных на создание чувства справедливости на основе вознаграждения, получаемого по итогам осуществляемой деятельности.

**Нефинансовая мотивация** состоит из конкретных действий, влияющих на персонал, и ориентирована, в основном, на удовлетворение потребностей принадлежности к группе, признания заслуг и профессиональных достижений.

**Мотивация** сотрудников является внутренним состоянием, которое ведет и направляет их поведение к достижению определенных потребностей.

**Органиграмма** – графическое представление структуры организации, схемы организации функционирования органа публичной власти. Органиграмма включает в себя должности и подразделения

организации, организацию взаимоотношений между должностями, а также иерархическое (субординация, координация) и функциональное взаимодействие.

**Организация** представляет собой социальную систему, в которой люди взаимодействуют в целях достижения общих целей.

**Испытательный срок** применяется к начинающим публичным служащим – лицам, впервые осуществляющим госфункции. Испытательный срок составляет 6 месяцев со дня назначения на должность начинающего публичного служащего после объявления результатов конкурса на замещение вакантной должности и утверждения в публичной должности.

**Подбор персонала** – это процесс выявления и привлечения в органы публичной власти кандидатов на вакантные должности – людей, которые обладают необходимыми характеристиками, требуемыми для соответствующей должности.

**Человеческие ресурсы** (ЧР) состоят из всех сотрудников органа местной публичной власти, работающих в направлении достижения организационных целей и задач. Персонал является ключевым ресурсом, который обеспечивает развитие сообщества, в котором они осуществляют профессиональную деятельность.

**Отбор персонала** предполагает процесс выбора из числа кандидатов на должность посредством выявления наиболее компетентного лица на основе определенных критериев, установленных для соответствующей должности.

**Штатное расписание** является документом, в котором представлены структурные подразделения органа местной публичной власти, наименования публичных должностей, основные задачи публичных должностей, а также основные категории государственных публичных должностей.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Aninoșanu L., Marțiș D., Sorescu I. *Managementul diversității în relațiile de muncă: Cum gestionăm eficient cazurile de discriminare la locul de muncă*, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2008.
2. Armstrong M., *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page Ltd, 2009.
3. Centrul Pentru Drepturile Omului din Moldova, *Principiul egalității și nondiscriminării*, Chișinău, 2012.
4. Cioaric V., *Ghidul alesului local*. Chișinău: Foxtrot, 2012.
5. Cioaric V., *O sută de întrebări și răspunsuri pentru o bună guvernare în Moldova ghidul alesului local*, Chișinău, 2012.
6. Chișu V. A., *Manualul specialistului în resurse umane*. Editura IRECSO, București, 2001.
7. Chișu V. A., *Posturi, salarii și... beneficii*. Editura IRECSO, București, 2005.
8. Chivriga A., Furdui A. *Organizarea și funcționarea APL în Republica Moldova: competențe, structura și resurse*, în revista *Politici Publice* № 6, Chișinău, 2009.
9. Diacov E., Gheorghită T., Țepordei A., Bălănuță M., *Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice*, Chișinău 2009.
10. *Handbook of Human Resources Management in Government*, Stephen E. Condrey, Editor, John Wiley & Sons, San Francisco, USA, 2005.
11. Ionescu I., *Combaterea discriminării la locul de muncă ghid de bune practici pentru organizații*, București, 2007.
12. Lefter V., Manolescu A., Deaconu Al., *Managementul resurselor umane*, Editura Economica, 2007.
13. Kearns P., *HR Strategy*, Second Edition: Creating business strategy with human capital, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2009.
14. Aninoșanu L., Marțiș D., Sorescu I. *Managementul diversității în relațiile de muncă: Cum gestionăm eficient cazurile de discriminare la locul de muncă*, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2008.
15. Armstrong M., *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page Ltd, 2009.

16. Centrul Pentru Drepturile Omului din Moldova, *Principiul egalității și nondiscriminării*, Chișinău, 2012.
17. Cioaric V. *Ghidul alesului local*. Chișinău: Foxtrot, 2012.
18. Chivriga A., Furdui A. *Organizarea și funcționarea APL în Republica Moldova: competențe, structura și resurse*, în revista *Politici Publice* nr. 6, Chișinău, 2009.
19. Chișu V., *Manualul specialistului în resurse umane*, București, Ed. IRECSO, 2001.
20. Chișu V. *Posturi, Salarii și... Beneficii*. București, ed. Irecson, 2005.
21. Cojocaru N., *Strategii de motivare în câmpul organizațional*, Chișinău 2013.
22. Cole, G. A., *Managementul personalului*. București, ed. Codecs, 2000.
23. Diacov E., Gheorghiuță T. *Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă*, ghid metodic, Chișinău, 2011.
24. Ellis, C.W., *Management skills for new managers*. New York, american management association, 2005.
25. Ionescu I., *Combaterea discriminării la locul de muncă ghid de bune practici pentru organizații*, București, 2007.
26. Lefter V., Manolescu A., Deaconu Al. *Managementul resurselor umane*, Chișinău, ed. Economica, 2007.
27. Levința-Perciun E., Gheorghiuță T., *Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: recomandări metodice*. Cancelaria de stat, direcția politica de cadre. Tipografia „Elan Poligraf”.
28. Levința-Perciun E., Gheorghiuță T., Shundi A. *Motivarea personalului: provocări și soluții: ghid practic pentru manageri din serviciul public*, Chișinău, 2012.
29. Levința-Perciun E., Gheorghiuță T., Țepordei A. *Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public: ghid metodic*, Chișinău, 2010.

# ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЧР В ОМПВ

Основные законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность МЧР в составе органов местной публичной власти, включают в себя ряд законов и постановлений правительства:

- Конституция Республики Молдова.
- Трудовой кодекс Республики Молдова.
- Закон № 5 от 09.02.2006 об обеспечении равных возможностей для женщин и мужчин.
- Закон № 60-XIX от 30 марта 2012 г. о социальной интеграции лиц с ограниченными возможностями.
- Закон № 68 от 05.04.2012 об утверждении Национальной стратегии децентрализации и Плана действий по внедрению Национальной стратегии децентрализации на 2012–2015 годы.
- Закон № 158 от 04.07.2008 о государственной должности и статусе государственного служащего, опубликованный 23.12.2008 в «Официальном мониторе» № 230-232, ст. № 840. Дата вступления в силу – 01.01.2009.
- Постановление правительства № 201 от 11.03.2009 „О применении положений закона № 158-XVI от 4 июля 2008 о государственной должности и статусе государственного служащего”.
- Концепция кадровой политики в государственном секторе, утвержденная постановлением парламента № 1227-XV от 18 июля 2002 («Официальный Монитор Республики Молдова», № 122-123 за 2002 год).

### ПРАВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В силу своих функций, а также осуществляемой деятельности, ПЧР обладает следующими правами:

1. Осуществлять контроль соблюдения законодательства о публичной должности и статусе публичного служащего, трудового законодательства; регламентов организации и функционирования, внутренних регламентов; исполнения решений руководства органа публичной власти по кадровым вопросам в структурных подразделениях органа публичной власти, в подчиненных ему административных органах/учреждениях, в децентрализованных и/или децентрализованных публичных службах.
2. Требовать от структурных подразделений органа публичной власти, подчиненных ему административных органов/учреждений, децентрализованных и/или децентрализованных публичных служб информацию и другие документы, связанные с кадровыми вопросами.
3. Рассматривать и утверждать проекты документов – политик, законов и нормативных актов, - содержащих положения, касающиеся различных категорий персонала.
4. Обучать руководителей и исполнительных публичных служащих в составе органа публичной власти в части исполнения процедур, связанных с кадрами.
5. Сотрудничать с профсоюзными организациями, другими профессиональными ассоциациями, различными комиссиями, созданными в соответствии с законодательством в области менеджмента человеческих ресурсов.
6. Участвовать в обучающих мероприятиях, конференциях, семинарах, «круглых столах» на темы менеджмента человеческих ресурсов; в разработке и внедрении процедур, связанных с персоналом, реализуемых в Республике Молдова и за рубежом.
7. Сотрудничать с подразделениями человеческих ресурсов из состава других органов публичной власти, учреждений и организаций с целью обучения и обмена опытом в области менеджмента человеческих ресурсов.

### ОБЯЗАННОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Представленные выше полномочия дополняются следующими обязанностями:

1. Строго соблюдать при разработке проектов административных актов положения действующего законодательства о публичной должности и статусе публичного служащего в органе публичной власти, трудового законодательства, иных нормативных актов, регламентирующих работу с кадрами.
2. Оперативно и объективно информировать руководство органа публичной власти о возможных нарушениях положений действующего законодательства о публичной должности и статусе публичного служащего, трудового законодательства и других нормативных актов, регламентирующих работу с персоналом, в проектах административных актов, разрабатываемых другими подразделениями органа публичной власти.
3. Обнаруживать и своевременно доводить до сведения руководства органа публичной власти любые недостатки деятельности в области менеджмента человеческих ресурсов; разрабатывать и представлять предложения по их устранению.
4. Обеспечивать качество и достоверность данных, на основании которых принимаются решения и утверждаются административные акты по кадровым вопросам.
5. Обеспечивать защиту данных персонального характера публичных служащих и других категорий персонала, включая их конфиденциальность, предусмотренную законодательством.
6. Своевременно и незамедлительно действовать в случаях нарушений прав работников в органе публичной власти в ходе служебных и трудовых отношений.
7. Правильно оформлять документацию, относящуюся к управлению кадрами.



### ОБРАЗЕЦ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

УТВЕРЖДАЮ

М.П. „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 201\_

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ № \_\_\_\_\_**

#### ГЛАВА I ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**Орган публичной власти:** примэрия с. \_\_\_\_\_,  
район \_\_\_\_\_

**Адрес:** с. \_\_\_\_\_, район \_\_\_\_\_

**Наименование должности:** главный бухгалтер

**Уровень должности:** исполнительная публичная должность

**Уровень оплаты труда:** оклад 3570 - 4080 леев, прибавки и премии к заработной плате согласно положениям Закона РМ №48 от 22.03.2012, Постановления правительства 331 от 28.05.2012.

#### ГЛАВА II ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

**Общая цель должности:**

Координирует, направляет, контролирует и несет ответственность за всю финансовую деятельность первого уровня.

**Основные задачи:**

1. Разработка бюджета примэрии.
2. Выполнение точных и экономически обоснованных оценок бюджетных доходов и расходов.

3. Составление документов, необходимых для осуществления публичных закупок.
4. Обеспечение правильной организации бухгалтерского учета.
5. Начисление и выплата заработной платы.
6. Составление и представление отчетов.
7. Организация и осуществление финансового, профилактического и управленческого контроля.

### **Должностные обязанности:**

1. Разработка бюджета примэрии:
  - разработка плана организационных мер;
  - сотрудничество с экономическими агентами, находящимися в зоне обслуживания примэрии, для накопления данных о прогнозах экономической деятельности (оценки доходной части бюджета);
  - сотрудничество с распорядителями кредитов (бюджетными учреждениями) для оценки расходной части бюджета, согласно бюджетным нормативам, устанавливаемым Министерством финансов;
  - представление на утверждение местному совету;
  - согласование проекта бюджета с Генеральным управлением финансов.
2. Выполнение точных и экономически обоснованных оценок бюджетных доходов и расходов:
  - методологическое управление бюджетным процессом;
  - прогнозирование и анализ доходов и расходов местного бюджета;
  - организация и обеспечение исполнения бюджета;
  - составление и исполнение смет расходов;
  - рассмотрение и представление местному совету на утверждение: оцененных доходов и их структуры по формам расчета; оцененных расходов, их структуры и назначения, условий формирования, нормативов и направлений использования резервного фонда; внесение изменений в утвержденный бюджет в случае необходимости.

3. Составление необходимой документации для осуществления публичных закупок:
  - планирование предложений для закупки услуг, приобретения товаров или проведения ремонтных работ;
  - составление протоколов рабочей группы;
  - составление отчетов о публичных закупках;
  - составление договоров.
  
4. Обеспечение правильного ведения бухгалтерского учета:
  - изучение и ежедневное применение на практике действующих законодательных и нормативных актов;
  - разработка и изучение смет расходов;
  - организация бухгалтерского учета бюджетных доходов и расходов, а также рассмотрение смет расходов бюджетных и внебюджетных средств;
  - разработка и анализ сетевых показателей и непредвиденных расходов;
  - осуществление расчетов с организациями и учреждениями в процессе исполнения смет расходов;
  - ведение учета операций по поступлению и выбытию материальных ценностей и денежных средств, полученных в качестве гуманитарной помощи;
  - ежемесячное распределение доходов и расходов бюджета примэрии;
  - внесение исправлений и изменений в бюджет примэрии;
  - обеспечение сохранности бухгалтерских документов.
  
5. Начисление и выплата заработной платы:
  - составление тарифной сетки для сотрудников примэрии и бюджетных учреждений;
  - начисление заработных плат в соответствии с действующим законодательством;
  - выплата заработных плат в предусмотренные сроки.
  
6. Составление и представление отчетов:
  - рассмотрение и составление отчетов об исполнении бюджета, представляемых Генеральному управлению финансов согласно графику;

- представление статистических и налоговых отчетов в Налоговую инспекцию, Социальный фонд, НКСС.
7. Организация и осуществление финансового, профилактического и управленческого контроля:
- обеспечение сохранности денежных средств;
  - обеспечение контроля целостности и правильного использования основных средств, малоценных и быстроизнашивающихся предметов; материалов, продуктов питания и других материальных ценностей, принадлежащих учреждениям;
  - организация обучения материально ответственных лиц навыкам учета и обеспечения сохранности вверенных им материальных ценностей;
  - заключение договоров о полной материальной ответственности с материально ответственными лицами в отношении денежных средств и материальных ценностей, товаров и материалов;
  - проведение инвентаризации материальных ценностей, денежных средств, расчетов и других статей баланса.

### **Ответственность:**

- отвечает за соблюдение методологии бухгалтерского учета;
- отвечает за правильность составления финансовых и статистических отчетов и их своевременное представление;
- отвечает за регистрацию всех осуществляемых хозяйственных операций;
- отвечает за проведение ежегодных инвентаризаций;
- отвечает за применение элементов заработной платы и составление личных карточек подчиненных сотрудников;
- отвечает за организацию и должное функционирование материальных ценностей в благоприятных условиях.

### **Полномочия:**

- проверяет и подписывает документы, на основании которых осуществляются поступления и выбытия денежных средств; договора, бухгалтерские документы, на основании которых осуществляются бухгалтерские записи;
- подписывает банковские документы;

- своевременно разносит банковские выписки, проверяет сопровождающие их документы;
- осуществляет профилактический финансовый контроль согласно положениям действующего законодательства;
- проверяет и подписывает составляемые акты и документы;
- проверяет и подтверждает ежемесячные балансовые отчеты;
- подписывает бухгалтерские отчеты и приложения к ним;
- устанавливает полномочия и обязанности подчиненных сотрудников и распределяет области их ответственности для эффективного разделения труда;
- предпринимает меры по устранению возможных недостатков по случаю периодических проверок финансовой и бухгалтерской деятельности, проводимых контрольными органами;
- представляет в Генеральное управление финансов бюджет примэрии для включения его в общий бюджет района;
- разрабатывает предложения по повышению доходов, рациональному и эффективному использованию бюджетных средств;
- обеспечивает непосредственный контроль банковских выписок, получаемых из Территориальной кассы;
- участвует в мероприятиях обучения.

**Кому подчиняется обладатель должности:** примар с. \_\_\_\_\_, район \_\_\_\_\_.

**Кто подчиняется обладателю должности:** бухгалтеры.

**Кто замещает обладателя должности:** специалист (заместитель главного бухгалтера).

**Внутреннее сотрудничество:** с сотрудниками учреждений, подчиненных примэрии.

**Внешнее сотрудничество:** с руководителями управлений и районных отделов.

### **Средства труда/используемое оборудование:**

- «Официальный монитор Республики Молдова», сборники нормативных актов, Закон о публичных местных финансах №397-XV от 16.10.2003;
- компьютер, принтер, телефон, факс;
- интернет/правительственная сеть;
- периодические издания в данной области.

### **Условия труда:**

- режим работы: 40 часов в неделю, 8 часов в день; готовность работать во внеурочное время и в выходные дни, в зависимости от случая;
- распорядок работы: с понедельника по пятницу, 8.00-17.00, с перерывом на обед 12.00-13.00;
- Работа в офисе, командировки в районный центр; в случае необходимости - и по стране.

## **ГЛАВА III ТРЕБОВАНИЯ ДОЛЖНОСТИ К КАНДИДАТУ**

### **Образование:**

- высшее, среднее специальное.

### **Профессиональный опыт:**

- не менее 3 лет в области местной публичной власти.

### **Знания:**

- знание действующего законодательства;
- знание работы с ПК на уровне пользователя: Word, Excel, навигация в сети интернет;
- знание государственного языка.

**Навыки:** навыки работы с информацией, планирование, решение проблем, эффективная коммуникация.

**Отношение/поведение:** уважение к людям, инициативность, творчество, гибкость, дисциплина, ответственность, пунктуальность, стремление к постоянному профессиональному развитию.

*Составил(а):*

Фамилия и имя \_\_\_\_\_

Руководящая публичная должность: секретарь местного совета

Подпись \_\_\_\_\_

Дата составления \_\_\_\_\_

*Утвердил(а):*

Фамилия и имя \_\_\_\_\_

Служба человеческих ресурсов / публичная должность \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

*Доведено до сведения обладателя должности:*

Фамилия и имя \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

### ОБРАЗЕЦ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ СЕКРЕТАРЯ МЕСТНОГО СОВЕТА

УТВЕРЖДАЮ

М.П. „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 201\_

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

#### Глава I

#### Общие положения

**Орган публичной власти:** местный совет с. \_\_\_\_\_

**Адрес:** коммуна \_\_\_\_\_ район \_\_\_\_\_

**Наименование должности:** секретарь местного совета

**Уровень должности:** руководящая публичная должность

**Уровень оплаты труда:** должностной оклад \_\_\_\_\_ леов, прибавки и премии к заработной плате согласно положениям Закона №48 от 22.03.

#### Глава II

#### Описание должности

#### Общая цель должности:

эффективная организация работы советников местного совета, эффективное управление деятельностью совета для обеспечения законности и оптимального выполнения его задач.

#### Основные задачи:

1. Планирование и организация проведения заседаний местного совета.
2. Информирование граждан и сотрудников об актах, принятых местным советом.
3. Выполнение секретарских, нотариальных работ, а также учет ценностей.



## **Должностные полномочия:**

### **1. Планирование и организация проведения заседаний местного совета:**

- направляет уведомления о созыве заседаний местного совета, созывает заседания местного совета в соответствии со специализацией;
- готовит материалы повестки дня заседаний местного совета;
- участвует в заседаниях местного совета;
- оказывает помощь советникам и комиссиям местного совета.

### **2. Обеспечивает уведомление общественности о принятых актах:**

- уведомляет широкую общественность о решениях местного совета;
- обеспечивает связь между органами и заинтересованными лицами, доводит до их сведения акты, принятые местным советом;
- уведомляет широкую общественность о решениях и постановлениях общего характера;
- проверяет порядок направления уведомлений на предмет соответствия положениям законодательства;
- организует аудиенции, в зависимости от обстоятельств, в дни и время, предусмотренное Регламентом внутренней организации и функционирования;
- доводит до сведения и направляет различным органам власти и заинтересованным лицам акты, изданные местным советом или примаром.

### **3. Выполнение секретарских и нотариальных работ, учет ценностей:**

- получает, распределяет и ведет корреспонденцию, следит за ее отправкой;
- составляет нотариальные документы (доверенности);
- администрирует здание примэрии и ее ценности посредством интенданта.

### **Ответственность:**

- отвечает за исполнение должностных обязанностей в строгом соответствии с действующим законодательством и внутренним регламентом организации;
- отвечает за качество разрабатываемых документов и их представление в установленные сроки;
- отвечает за своевременное обнаружение недочетов в работе руководства и разрабатывает предложения по их устранению;
- отвечает за качество и достоверность информации, на основании которой принимаются решения в его области компетенции;
- отвечает за своевременное рассмотрение петиций;
- отвечает за повышение собственных профессиональных качеств.

### **Полномочия:**

- визирует проекты решений местного совета и контрассигнует решения;
- выдает выписки или копии любых документов из архива местного совета, кроме содержащих секретные данные согласно законодательству;
- выдает свидетельства о частной собственности, чем подтверждает право собственности на доли участия в бывших сельскохозяйственных предприятиях, на основании приложений к протоколам комиссии по приватизации имущества сельскохозяйственных предприятий по форме, утвержденной Министерством экономики;
- подписывает протоколы заседаний местного совета;
- хранит и, по необходимости, использует печать;
- предлагает решения по оптимизации работы органа публичной власти;
- участвует в мероприятиях обучения (заседаниях, конференциях, «круглых столах», семинарах, стажировках и т.д.), организуемых в стране и за рубежом на темы, связанные с областью деятельности;

- представляет районный совет в отношениях со всеми государственными структурами, органами центральной и местной публичной власти, а также с международными и неправительственными организациями в пределах своей компетенции.

**Кому подчиняется обладатель должности:** примару, местному совету, Территориальному управлению административного контроля.

**Кто подчиняется обладателю должности:** сотрудники примэрии, руководители публичных учреждений, подчиненных примэрии.

**Кто его замещает:** секретарь совета может быть замещен примаром или специалистом примэрии.

**Внутреннее сотрудничество:**

- с сотрудниками примэрии.

**Внешнее сотрудничество:**

- с руководителями публичных учреждений в зоне обслуживания примэрии;
- с руководителями органов местной публичной власти второго уровня;
- с начальниками и специалистами подразделений, подчиненных районному совету;
- с различными международными проектами и программами в данной области, в пределах компетенции;
- с организациями, правительственными и неправительственными учреждениями страны и зарубежья.

**Орудия труда/используемое оборудование:**

- «Официальный монитор Республики Молдова», сборники нормативных актов;
- Трудовой кодекс Республики Молдова;
- компьютер, принтер, телефон, факс;
- интернет/правительственный интернет;
- учебники, методические и справочные материалы в области публичной администрации и менеджмента человеческих ресурсов;

- периодические издания в данной области;
- словари и т.д.

### **Условия труда:**

- надлежащим образом меблированный кабинет с отоплением, кондиционером и компьютером;
- режим работы: 40 часов в неделю, 8 часов в день, готовность работать во внеурочное время и в выходные дни;
- распорядок работы: с понедельника по пятницу, 8:00-17:00, перерыв на обед 12:00-13:00;
- деятельность в основном в кабинете; служебные командировки по району и по стране.

### **Глава III**

#### **Требования должности к кандидату**

**Образование:** высшее, степень лицензиата или эквивалентная, желательно в области публичной администрации и права.

**Профессиональный опыт:** не менее 4 лет в области публичной администрации или права, желателен опыт в публичных должностях.

### **Знания:**

- знание действующего законодательства;
- знание принципов работы органов публичной власти;
- знание работы с ПК на уровне пользователя Word, Excel, PowerPoint, навигация по интернету;
- знание русского языка на высоком уровне: чтение/письмо/устная речь.

**Навыки:** навыки работы с информацией, планирование, организация, анализ и синтез, составление документов, обучение, мотивация, мобилизация, решение проблем, эффективная коммуникация.

**Отношение/поведение:** уважение к людям, инициативность, дипломатия, творческий подход, гибкость, дисциплина, пунктуальность, ответственность, стремление к постоянному профессиональному развитию.

*Составил(а):*

Фамилия и имя \_\_\_\_\_ должность: \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Дата составления \_\_\_\_\_

*Доведено до сведения обладателя должности:*

Фамилия и имя \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

### ПРИМЕРЫ ТЕМ ДЛЯ ПИСЬМЕННОГО ТЕСТА НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ СЕКРЕТАРЯ РАЙОННОГО СОВЕТА

- 1) Деятельность публичного служащего регламентируется несколькими нормативными актами, представленными ниже:
1. Закон № 1263-ХIII от 17 июля 1997 года о Положении о порядке присвоения классных чинов государственным служащим.
  2. Закон № 16-ХVI от 15 февраля 2008 года о конфликте интересов.
  3. Закон № 443-ХIII от 4 мая 1995 года о государственной службе.
  4. Закон № 25-ХVI от 22 февраля 2008 года о кодексе поведения государственного служащего.
  5. Закон № 158-ХVI от 4 июля 2008 года о публичной должности и статусе государственного служащего.
  6. Закон № 768-ХIV от 2 февраля 2002 года о статусе местного выборного лица.

*Какие из представленных ниже комбинаций правильно отражают нормативные акты, регламентирующие деятельность публичного служащего (обведите кружком выбранный вариант):*

- a) 2,4,5                      b) 1,3,5,6                      c) 1,3,5                      d) 1,3,4,5

- 2) В органах публичной власти существуют управляющие публичные должности, указанные ниже:
1. Председатель района.
  2. Заместитель председателя района.
  3. Секретарь районного совета.
  4. Примар.
  5. Начальник отдела публичной администрации.

*Какие из представленных ниже комбинаций правильно описывают руководящие публичные должности (обведите кружком выбранный вариант):*

- a) 2, 5                      b) 3,5                      c) 1,2                      d) 4,5

- 3) Районный совет осуществляет множество полномочий, представленных в списке ниже:
1. Утверждает районный бюджет.
  2. Принимает решения, в пределах своей компетенции, об организации децентрализованных и децентрализованных публичных служб, утверждает тарифы на платные услуги, оказываемые ими.
  3. Утверждает стратегии, прогнозы, планы и программы социально-экономического развития района.
  4. Утверждает организационную структуру и штатное расписание аппарата председателя района, управлений и других децентрализованных и децентрализованных публичных служб, а также общую сумму расходов, необходимых для обеспечения их деятельности.
  5. Избирает председателя района из числа своих членов согласно законодательству.
  6. Назначает по результатам конкурса, проводимого согласно действующему законодательству, секретаря районного совета и руководителей учреждений и подразделений, подчиняющихся районному совету.

*Какие из представленных ниже комбинаций правильно отражают компетенцию районного совета (обведите кружком выбранный вариант):*

- a) 1,2,3,4,5,6      b) 1,2,3,4, 5      c) 1,3,5,6      d) 1,2,4,5

- 4) Секретарь районного совета осуществляет определенные основные полномочия, представленные в списке ниже:
1. Созывает заседания районного совета и обеспечивает присутствие советников.
  2. Участвует в заседаниях районного совета.
  3. Визирует проекты решений районного совета и контрассигнует решения.
  4. Доводит до сведения общественности решения районного совета.
  5. Готовит материалы по повестке дня заседаний районного совета.

6. Содействует надлежащему сотрудничеству децентрализованных публичных служб в решении проблем районного масштаба.

*Какие из представленных ниже комбинаций правильно отражают основные полномочия секретаря районного совета (обведите кружком выбранный вариант):*

- a) 1,2,3,5      b) 1,2,3,6      c) 2,3,4,5      d) 2,3,4,6

- 5) Опишите отношения между органами публичной власти

---

- 6) Составьте проект решения районного совета<sup>8</sup>

---

- 7) Составьте уведомление о созыве заседания районного совета

---

<sup>8</sup> E. Diacov, T. Gheorghită, A. Țepordei, M. Bălănuță, Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice, Chișinău 2009



### **ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ОСНОВНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТАМИ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ**

#### **Профессиональные качества, свойственные должности**

1. Какие из ваших качеств, по вашему мнению, будут способствовать вашему успеху и производительности труда?
2. Опишите, расскажите о случае неудачи в вашей профессиональной деятельности.
3. Опишите, расскажите об одном из самых ярких и особых случаев успеха в вашей профессиональной жизни.
4. Что вы усвоили, какие знания, способности и навыки вы приобрели на предыдущих местах работы?

#### **Личные качества, свойственные должности**

1. Какие ваши личные особенности и качества могут способствовать достижению успеха в этой сфере деятельности?
2. Какие ваши личные особенности и качества могут помешать вам в достижении успеха в этой сфере деятельности?

#### **Факторы, демотивирующие и мотивирующие кандидата**

1. Почему вы выбрали именно эту область деятельности? Как вы считаете, каковы положительные и отрицательные черты данной области деятельности?
2. Вы можете указать какие-либо причины вашего увольнения с предыдущих мест работы?
3. Какое место работы вам понравилось больше всего? А какое - меньше всего? Почему?
4. Чем вы можете аргументировать, мотивировать свое желание работать в этой должности? Почему вы решили участвовать в конкурсе?

#### **Поведение в различных ситуациях, включая критические**

1. Как вы можете продемонстрировать, что обычно проявляете инициативу и творческий подход к работе?
2. Как вы относитесь к работе во внеурочное время?
3. Как вы относитесь к частым служебным командировкам?

### **ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ОСНОВНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТАМИ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ РУКОВОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТЕЙ**

#### **Профессиональные качества, свойственные должности**

1. Какие из ваших качеств, по вашему мнению, будут способствовать вашему успеху и производительности труда?
2. Опишите, расскажите о случае неудачи в вашей профессиональной деятельности.
3. Опишите, расскажите об одном из самых ярких и особых случаев успеха в вашей профессиональной жизни.
4. Что вы усвоили, какие знания, способности и навыки вы приобрели на предыдущих местах работы?
5. Вы предпочитаете разрабатывать документы/ материалы/ проекты в специально сформированной команде или самостоятельно?
6. Обучали ли вы кого-либо выполнять какие-либо из ваших работ? Чему, как, каким образом?

#### **Личные качества, свойственные должности**

1. Какие ваши личные особенности и качества могут способствовать достижению успеха в этой области деятельности?
2. Какие ваши личные особенности и качества могут помешать вам в достижении успеха в этой области деятельности?
3. Перечислите основные недостатки системы управления/ менеджмента в организациях, в которых вы ранее работали.

#### **Факторы, демотивирующие и мотивирующие кандидата**

1. Почему вы выбрали именно эту область деятельности? Как вы считаете, каковы положительные и отрицательные черты данной области деятельности?
2. Как вы получили предыдущие места работы? Вы можете указать какие-либо причины вашего увольнения с предыдущих мест работы?
3. Какое место работы вам понравилось больше всего? А какое - меньше всего? Почему?

4. Чем вы можете аргументировать, мотивировать свое желание работать в этой должности? Почему вы решили участвовать в конкурсе?

### **Поведение в различных ситуациях, включая критические**

1. Как вы можете продемонстрировать, что обычно проявляете инициативу и творческий подход в работе?
2. Как вы относитесь к работе во внеурочное время?
3. Что вы думаете о служебных командировках?
4. Вам необходимо выполнить одновременно три срочных задачи. Времени не хватает. Как вы поступите?

### **Стиль управления**

1. Перечислите три основные задачи /функции обладателя должности, на которую вы претендуете.
2. Какие из задач должности, на которую вы претендуете, вы можете доверить подчиненным? А какие задачи вы не доверите им никогда?
3. Вы узнали о том, что ваш подчиненный допустил ошибку в выполнении вверенной ему задачи. Как вы поступите?
4. Какие методы мотивации подчиненных вы предпочитаете использовать?

### МОДЕЛЬ АНКЕТЫ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ

#### **Инструкция:**

Ответьте на ниже представленные вопросы искренне и открыто. Ваши ответы играют важную роль и помогут ПЧР при разработке Функциональной программы нефинансового мотивирования государственных служащих. Анкета является анонимной.

#### **1. Вам нравится деятельность, которую вы осуществляете?**

- a) Да
- b) Нет
- c) Не знаю

#### **2. Считаете ли вы, что в органах публичной власти ко всем сотрудникам относятся одинаково объективно?**

- a) Да
- b) Нет
- c) Не знаю

#### **3. Просим вас указать, в порядке важности, что вас мотивирует больше всего на рабочем месте (1 – больше всего мотивирует, 6 – меньше всего мотивирует)**

- 1. Обстановка/рабочая среда/рабочие условия
- 2. Отношения с начальником/коллегами
- 3. Возможность продвижения на основании заслуг
- 4. Возможности обучения
- 5. Похвалы и признание заслуг на публике
- 6. Провокационные и интересные задачи

4. Если бы у вас была возможность, какие действия вы бы предприняли для роста собственной мотивации и мотивации ваших коллег?

---

---

---

---

---

---

*Благодарим!*

### ПРИМЕРЫ ЗАДАЧ И ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЙ

**Должность:** секретарь местного совета

**Орган публичной власти:** местный совет

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЙ
<p>Обеспечивается оптимальная организация и проведение 4 заседаний местного совета в установленные сроки, посредством уведомления о созыве местного совета согласно законным процедурам и подготовки всех материалов, необходимых для обсуждения проблем на местном совете.</p>	<p>Количество проведенных заседаний. Количество проведенных внеочередных заседаний.</p>
<p>Обеспечить доведение до сведения общественности в установленные сроки всех актов местного совета и примаара.</p>	<p>Количество информационных справок/уведомлений, выполненных в соотношении с количеством актов местного совета и примаара. Количество информационных справок/уведомлений, представленных после истечения срока.</p>
<p>Обеспечить непрерывное профессиональное развитие сановников, государственных служащих и местных советников посредством организации и обеспечения в точности плана профессионального развития на 2014 год.</p>	<p>Количество и процентное соотношение деятельности по обучению, проведенной в соотношении с намеченными в плане профессионального развития на 2014 год. Степень благодарности бенефициаров обучения.</p>
<p>Предоставлять местным гражданам, по требованию, согласно законным положениям, нотариальные услуги, услуги гражданского состояния и социальной защиты.</p>	<p>Количество и процентное соотношение документов, выданных в соотношении с требованиями. Количество и процентное соотношение документов, выданных после истечения срока. Количество и процентное соотношение документов, выданных с ошибками.</p>

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЙ
Выдать всем требующим гражданам в предусмотренные сроки затребованные документы (выписки, копии, справки).	Количество и процентное соотношение документов, выданных в соответствии с затребованными. Количество и процентное соотношение документов, выданных после истечения срока. Количество и процентное соотношение документов, выданных с ошибками. Степень благодарности граждан относительно качества и быстроты предоставленных услуг.

### ОБРАЗЕЦ ОЦЕНОЧНОГО ФОРМУЛЯРА СЛУЖАЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

#### 1. Общие данные

Оцениваемый государственный служащий	Михай К.	
Занимаемая должность	секретарь районного совета	
Внутреннее подразделение		
Орган публичной власти	Аппарат председателя района	
Оцениваемый период	С: 01 января 2014 г.	До: 31 декабря 2014 г.
Дата оценочного собеседования	5 февраля 2015 г., 10.00, офис 422.	
Деятельность по основному обучению, в которой принял участие государственный служащий (тематика)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулирование деятельности государственного служащего</li> <li>- Дисциплинарная ответственность государственных служащих</li> <li>- Государственное – частное партнерство для МОПВ</li> </ul>	



2. Оценивание выполнения индивидуальных задач деятельности

№ крт.	Индивидуальные задачи деятельности	Показатели результативности	Уровень выполнения, в %	Комментарий	Присвоенные баллы <sup>1)</sup>
1	2	3	4	5	6
1.	Обеспечивается оптимальная организация и проведение 4 очередных заседаний Совета в установленные сроки, посредством уведомления о созыве районного совета согласно законной процедуре, подготовки всех материалов, необходимых для обсуждения проблем на Совете и мониторинг осуществления решений Совета в точности и в предусмотренные сроки.	Количество проведенных очередных заседаний. Количество проведенные внеочередных заседаний. Количество заключений по проектам решений. Количество в точности/ своевременно выполненных решений.	100%	Было организовано и проведено в оптимальном порядке 4 очередных и 2 внеочередных заседания. Были составлены заключения для всех проектов решений. Все решения были выполнены в точности и своевременно.	4
2.	Визировать все проекты актов районного совета и председателя района в законные сроки и согласно законной процедуре.	Количество визируемых проектов актов. Количество визируемых проектов актов с просроченным сроком или с нарушениями законных процедур.	95%	Были визируемы все проекты актов, 20% из них были визируемы с опозданием.	3

1	2	3	4	5	6
<p><b>3.</b> Обеспечить доведение до сведения общественности, в установленные сроки, всех актов, принятых районным советом и вынесенных председателем района посредством: размещения всех административных актов/решающих проектов на панно органа публичной власти/веб-странице; организация минимум 4 государственных консультаций решающих проектов/распоряжений нормативного характера.</p>	<p>Количество административных актов/решающих проектов, размещенных на панно/веб-странице органа публичной власти в соотношении с общим количеством актов/решений.</p> <p>Количество государственных консультаций, проведенных согласно требованиям.</p>	<p>70%</p>	<p>Было опубликовано только 50% от актов, принятых районным советом и вынесенных председателем района. Были проведены 3 государственных консультации.</p>	<p>2</p>	
<p><b>4.</b> Предоставить методологическую и консультативную помощь советникам и комиссиям районного совета, примарам и секретарям местных советов по требованию и посредством организации и проведения 8 видов деятельности по обучению/информированию.</p>	<p>Количество организованных видов деятельности в соотношении с запланированными.</p> <p>Количество организованных видов деятельности сверх срока.</p> <p>Количество проконсультированных лиц (по категориям).</p>	<p>100%</p>	<p>Было организовано и проведено 8 видов обучения для 55 сотрудников, все – своевременно. Было предоставлено более 80 консультаций по телефону.</p>	<p>4</p>	

1	2	3	4	5	6
5.	Обеспечить законность всех актов, принятых районным советом и выданных председателем районных председателем района, посредством их подписи и отправки, в законные сроки, для проведения административного контроля.	Количество необжалованных решений в отношении с обжалованными. Количество окончательных судебных решений, посредством которых решения были признаны законными в соответствии с теми решениями, посредством которых были признаны незаконными	95%	Предоставить всю законную помощь при принятии/вынесении актов. В 2 случаях не были соблюдены законные сроки. Не были зарегистрированы жалобы.	3
				Среднее арифметическое:	3,2

## 3. Оценивание уровня выражения критериев оценивания

№ крт.	Критерии оценивания	Присвоенные баллы	Комментарий
1.	Менеджерская компетенция	3	Зачастую удается адекватно спланировать деятельность, что привело к полному выполнению целей и задач органа публичной власти; применяет различные методы. Принятые решения способствовали эффективности деятельности органов публичной власти.
2.	Профессиональная компетенция	3	Продемонстрировал профессиональные знания и умения, необходимые для эффективного выполнения задач и служебных полномочий. Продемонстрировал обширные знания относительно соответствующего законного режима занимаемой должности.
3.	Активность и инициативность	3	Продемонстрировал активное поведение и инициативу в выполнении задач, выдвинул инициативу по улучшению деятельности органа публичной власти, например: .....
4.	Эффективность	3	Удалось достичь адекватного уровня эффективности в реализации задач, то есть выполнил поставленные задачи с минимальными расходами (время, технические и информационные ресурсы).
5.	Креативность	3	Является творческим в осуществлении деятельности, постоянно находится в поиске новых и оригинальных методов разрешения проблем, возникших в процессе деятельности, например .....
6.	Коммуникация и представительство	4	Является общительным, социализированным как с коллегами по работе, так и с гражданами извне. Зачастую это вносило существенный вклад в эффективность деятельности органа публичной власти.
Среднее арифметическое значение:			3,17

Итоговая сумма баллов, рассчитанная из суммы среднего арифметического значения, полученного при оценке выполнения задач (пункт 2 настоящего приложения) и среднего арифметического значения, полученного при оценке уровня проявления шести оценочных критериев (пункт 3 настоящего приложения), разделенной на два.

**3,19**

## 4. Оценка

**ХОРОШО**

## 5. Комментарий оценщика относительно результатов оценивания государственного служащего

Государственный служащий продемонстрировал результаты, компетенцию и профессионализм. Он является хорошим специалистом, открыт к изменениям, творческим проявлениям, направленным как на индивидуальные, так и на коллективные результаты. Умеет использовать знания, профессиональные умения и опыт, накопленный при выполнении задач должности. Считаю, что посредством дополнительного обучения могут быть уменьшены обнаруженные в деятельности недостатки.

## 6. Нужды профессионального развития оцениваемого государственного служащего

Знания	Профессиональные умения	Поведение и отношение
Написание и менеджмент инвестиционных проектов.	Улучшение представленных умений. Рабочие навыки на компьютере на продвинутом уровне.	Доверие и проактивность.

## 7. Комментарии оцениваемого государственного служащего

Я доволен оцениванием, которое провел оценщик. Я осознал, каковы недостатки в моей деятельности, и буду работать над их устранением.

**Оценщик (фамилия, должность, подпись)**

**Подпись оцениваемого государственного служащего**

## 8. Комментарии контрассигнующего

У меня нет претензий относительно процедуры и результатов оценивания.

**Дата заполнения**

**Решение контрассигнующего**

Принят

Повтор процедуры оценивания

**Контрассигнующий (фамилия, должность, подпись)**

## 9. Ознакомление

**Дата ознакомления**

**Подпись оцениваемого государственного служащего**

<sup>1)</sup> Оценщик принимает решения о присвоении баллов, учитывая уровень выполнения индивидуальных задач деятельности, приложенные оцениваемым государственным служащим усилия, а также повлиявшие на их реализацию объективные и субъективные факторы, описанные в разделе «Объяснения».

### ОБРАЗЕЦ ОЦЕНОЧНОГО ФОРМУЛЯРА СЛУЖАЩЕГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО УРОВНЯ

#### 1. Общие данные

<b>Оцениваемый государственный служащий</b>	Ион Б.	
<b>Занимаемая должность</b>	специалист по проблемам налогового восприятия	
<b>Внутреннее подразделение</b>		
<b>Орган публичной власти</b>	примэрия с. _____	
<b>Оцениваемый период</b>	<b>С: 01 января 2011 г.</b>	<b>До: 31 декабря 2011 г.</b>
<b>Дата оценочного собеседования</b>	05 февраля 2012 г., 11.00, офис 432	
<b>Деятельность по основному обучению, в которой принял участие государственный служащий (тематика)</b>		

2. Знание выполнения индивидуальных задач деятельности

№ крт.	Индивидуальные задачи деятельности	Показатели результативности	Уровень выполнения, в %	Комментарий	Присвоенные баллы <sup>1)</sup>
1	2	3	4	5	6
1.	Обеспечить подготовку и представление налоговым органам отчетов относительно выполнения общей суммы налогов, взимаемых с физических и юридических лиц, с их внесением в бюджет согласно требованиям и предельным срокам.	Отчеты представлены своевременно и качественно. Своевременная оплата суммы налогов в бюджет.	90%	Налоговым органам были составлены и представлены все отчеты, последний отчет был представлен с опозданием.	3
2.	Осуществлять взимание всех местных налогов с физических и юридических лиц своевременно.	% накопления налогов на 2012 год. Количество неиспользованных квитанций. Количество использованных копий.	85%	С 85% физических и юридических лиц были взысканы местные налоги. 10 квитанций не было использовано.	3



1	2	3	4	5	6
3.	Вести учет счетным регистрам налогов, составлять / влять списки физических и юридических лиц, которые своевременно не оплачивают налоги, для принятия обязательных мер.	Количество составленных счетных регистров налогов. Количество злостных неплательщиков в 2012 году по сравнению с 2011 годом. Количество злостных неплательщиков, к которым применены некоторые меры.	70%	Счетный регистр заполнен согласно требованиям. Был составлен список физических и юридических лиц, которые не оплачивают налоги своевременно, но специалист не пронаблюдал за их деятельностью в этом отношении.	2
4.	Осуществить минимум 10 контрольных выездов на территории на предмет правильности сбора местных налогов и составить письменный отчет руководству об обнаруженных нарушениях/недостатках с представлением решений.	Количество проведенных/повторно проведенных контрольных выездов. Количество составленных отчетов о контроле.	60%	Было проведено 10 контрольных выездов на территории. Было составлено всего 5 отчетов, все с опозданием, без указания соответствующих решений.	2
				<b>Среднее арифметическое:</b>	<b>2,50</b>

## 3. Оценивание уровня выражения критериев оценивания

№ крт.	Критерии оценивания	Присвоенные баллы	Комментарий
1.	Профессиональная компетенция	2	Проявил средний уровень знаний и необходимых профессиональных умений, в особенности в том, что касается отраслевого законодательства.
2.	Активность и инициативность	2	Проявил низкий уровень творческой способности в нахождении решений для проблем, возникших в его сфере компетенции; редко выдвигал идеи или самостоятельно брал на себя ответственность.
3.	Эффективность	2	Для достижения целей и выполнения основных задач должности были использованы дополнительные средства, а количество и качество полученных результатов - ниже запланированного уровня.
4.	Качество труда	2	В процессе выполнения задач и достижения целей допускал ошибки, в том числе повторные. Это привело к превышению установленных сроков, в том числе отрицательно повлияло и на выполнение некоторых задач коллег.
5.	Работа в команде	3	Открыт для сотрудничества, принимает участие в достижении целей и задач органа публичной власти в своей сфере деятельности.
6.	Коммуникация	3	Общается ясно и доступно как в письменной, так и в устной форме.
Среднее арифметическое значение:			2,33

Итоговая сумма баллов, рассчитанная из суммы среднего арифметического значения, полученного при оценке выполнения задач (пункт 2 настоящего приложения) и среднего арифметического значения, полученного при оценке уровня проявления шести оценочных критериев (пункт 3 настоящего приложения), разделенной на два.

**2,42**

## 4. Оценка

**УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**

## 5. Комментарий оценщика относительно результатов оценивания государственного служащего

Оцениваемый государственный служащий продемонстрировал скромные результаты в соотношении с запланированными результатами. Причины недостижения запланированных результатов связаны со средним уровнем профессионализма государственного служащего, который нуждается в улучшении посредством деятельности по обучению и самообучению.

## 6. Нужды профессионального развития оцениваемого государственного служащего

Знания	Профессиональные умения	Поведение и отношение
Отраслевое законодательство.	Улучшение умений по управлению временем. Улучшение умений анализа и синтеза, мониторинга, отчетности.	Повышение активности в том, что касается профессиональных задач.

## 7. Комментарии оцениваемого государственного служащего

Я не согласен с тем, что указано в оценочной карточке. Считаю, что я сделал все как надо. Составил все необходимые отчеты, только в некоторых я сослался на несколько визитов. Предложенные решения связаны с моими возможностями и полномочиями.

Оценщик (фамилия, должность, подпись)		Дата:
Подпись оцениваемого государственного служащего		Дата:

## 8. Комментарии контрассигнующего

Дата заполнения		
Решение контрассигнующего	Принят <input type="checkbox"/>	Повтор процедуры оценивания <input type="checkbox"/>
Контрассигнующий (фамилия, должность, подпись)		

## 9. Ознакомление

Дата ознакомления	
Подпись оцениваемого государственного служащего	

- <sup>1)</sup> Оценщик принимает решения о присвоении баллов, учитывая уровень выполнения индивидуальных задач деятельности, приложенные оцениваемым государственным служащим усилия, а также повлиявшие на их реализацию объективные и субъективные факторы, описанные в разделе «Объяснения».

### ПРОВЕРОЧНЫЙ ЛИСТ ДЛЯ НЕДИСКРИМИНАЦИОННОГО ОЦЕНИВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ

Далее представлены самые важные аспекты, необходимые для принятия во внимание, чтобы процесс оценивания и продвижения не был дискриминационным. Таким образом, как представители подразделения человеческих ресурсов, так и представители руководства органа публичной власти:

- развивают систему оценивания достижений, основанную на объективных критериях;
- общаются прозрачно с сотрудниками о том, что означают достижения и как их можно добиться, а также о том, каковы ожидания от их работы; применяют равное обхождение и одинаковые стандарты достижений для всех сотрудников;
- предоставляют сотрудникам доступ к менторским программам, в особенности сотрудникам из групп с риском быть дискриминированными и у которых есть потенциал к менеджменту;
- предоставляют поддержку сотрудникам в планировании карьеры и профессионального развития;
- определяют возможные стереотипы менеджеров и сотрудников и организуют мастерские и сессии информирования для менеджеров относительно управления различиями и разнообразиями;
- распределяет задачи объективно, не преференциально.

