

# Повышение эффективности системы аттестации государственных гражданских служащих

---

(на примере Министерства молодежной  
политики и спорта Республики  
Башкортостан)



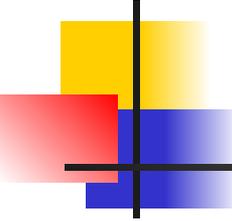
# 1. Актуальность

---

- Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена происходящими на современном этапе реформами в организации системы государственной службы Российской Федерации, одними из основных задач которых признаются повышение качества оказываемых органами государственной власти услуг, внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации государственных служащих и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной служебной деятельности, а также совершенствование порядка прохождения государственной службы и стимулирование добросовестного исполнения должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне.
- Поэтому деятельность органов государственной власти должна быть успешной, социально-результативной и эффективной, что в первую очередь зависит от профессионализма и компетентности государственных служащих.

## 2. Объект и предмет исследования

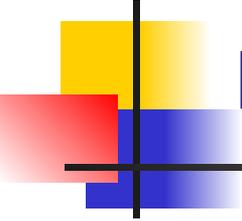
- Объектом выпускной квалификационной работы является Министерство спорта и молодежной политики Республики Башкортостан.
- Предметом исследования является аттестация государственных гражданских служащих в Министерстве спорта и молодежной политики Республики Башкортостан.
- Цель выпускной квалификационной работы состоит в анализе и разработке основных направлений повышения эффективности системы аттестации государственных гражданских служащих в Министерстве спорта и молодежной политики Республики Башкортостан.



# Задачи

---

- раскрыть роль и место аттестации в управлении персоналом;
- провести характеристику нормативно-правового регулирования аттестации государственных гражданских служащих;
- провести анализ эффективности аттестации в Министерстве спорта и молодежной политики Республики Башкортостан;
- разработать рекомендации по повышению эффективности организации и проведения аттестации в Министерстве спорта и молодежной политики Республики Башкортостан.



## 3. Министерство молодежной политики и спорта РБ

---

- Министерство молодежной политики и спорта Республики Башкортостан (далее - Министерство) является республиканским органом исполнительной власти, осуществляющим на территории Республики Башкортостан в пределах своей компетенции отраслевое управление процессами экономического и социального развития в области молодежной политики, физической культуры и спорта [17]. Сокращенное наименование Министерства - ММПС РБ.



# Структура Министерства

---

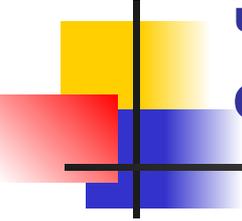
В Министерстве молодежной политики и спорта Республики Башкортостан действуют 7 отделов, 2 сектора, 3 службы:

- Отдел поддержки талантливой молодежи и молодежных инициатив
- Сектор строительства и эксплуатации спортивных сооружений
- Отдел бухгалтерского учета
- Отдел спорта и подготовки резерва
- Отдел по организационно-массовой и методической работы
- Отдел планирования и финансового контроля
- Служба правовой и кадровой работы (в т.ч. ведущий советник по государственной службе и кадровым вопросам)
- Отдел физкультурно-массовой работы и спортивного туризма
- Сектор воспитательной работы с несовершеннолетними и молодежью
- Сектор делопроизводства
- Информационно-аналитическая служба

# Государственные служащие Министерства



- Штатная численность государственных служащих Министерства в 2014 г. составляла 44 человека, фактическая численность – 42 человека, в 2015 году сократилась до 34 человек.
- Деятельность государственных гражданских служащих Министерства регулируют разработанные в министерстве: регламент работы (текстовой и графический); положение о каждом отделе и службе; должностные инструкции на каждого работника структурного подразделения; инструкции по делопроизводству; распределение обязанностей между руководителем, его заместителями.



# Недостаточная реализация программы «Развитие физической культуры и спорта» в части обеспечения населения спортивными сооружениями

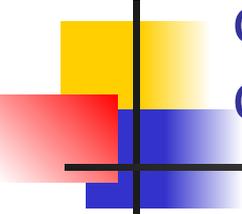
---

- **Причины проблемы**

- 1) основная масса спорткомплексов сосредоточена в крупных городах;
- 2) некоторые районы не имеют ни одного спортивного сооружения;
- 3) нехватка бюджетных средств для выполнения плана по строительству и реконструкции спортивных сооружений;
- 4) непривлекательность ниши для инвесторов;
- 5) имеющиеся спортивные объекты не отвечают современным условиям и требованиям спорта XXI века

- **Последствия проблемы**

- 1) устаревшие спортивные объекты подвергают опасности жизни граждан своей небезопасностью;
- 2) устаревшие спортивные объекты не привлекательны для посещения спортсменов и проведения спортивных мероприятий, а также не прибыльны для инвесторов;
- 3) отсутствие в некоторых районах спортивных комплексов вызывает обделение граждан данных районов возможностью заниматься спортом в достойных и оснащенных спорткомплексах;
- 4) нехватка спортивных сооружений – малая часть населения занимается спортом
- 5) нереализованный потенциал сельских (районных) спортсменов – отсутствие рабочих мест для тренеров и др. сотрудников



# Низкая эффективность реализации подпрограммы «Развитие адаптивной физической культуры и спорта инвалидов в РБ» программы «Развитие физической культуры и спорта РБ»

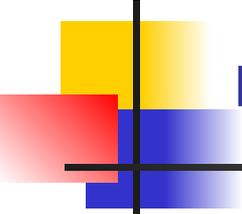
---

- **Причины**

- 1) инвалидный спорт недополучает в свое распоряжение объекты физкультурно-спортивного назначения;
- 2) нехватка квалифицированных тренеров адаптивной физкультуры и;
- 3) отсутствие инвестиций предпринимателей в данную категорию спорта;
- 4) нехватка бюджетных средств

- **Последствия**

- 1) социальная адаптивность инвалидов на низком уровне;
- 2) трудовая деятельность инвалидов на низком уровне;
- 3) недостаточное оказание государственной поддержки и помощи данной категории граждан;
- 4) снижение доли инвалидов, занимающихся спортом



# Неэффективное взаимодействие с муниципальными образованиями РБ

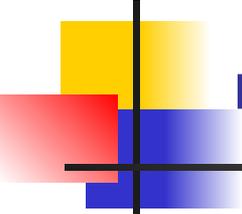
---

- **Причины**

- 1) недостаточная мобильность и оперативность в работе муниципальными образованиями республики;
- 2) нехватка специалистов в подведомственных организациях министерства;
- 3) недостаточный контроль министерства над деятельностью подведомственных организаций;
- 4) низкая управленческая компетентность специалистов

- **Последствия**

- 1) не соответствие календарному плану работы министерства;
- 2) непредоставление запрашиваемых отчетов;
- 3) отставание министерства от нормативных показателей деятельности;
- 4) управленческие решения данных специалистов не приносят ожидаемого результата



# Снижение уровня обеспеченности кадрами в молодежной политике, преподавателей физической культуры, уменьшение количества тренеров

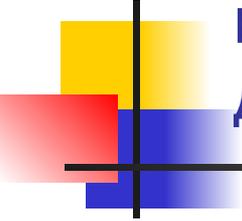
---

- **Причины**

- 1) оптимизация, проводимая в образовательных учреждениях всех уровней;
- 2) отсутствие специалистов в отдаленных районах республики;
- 3) низкий уровень заработной платы

- **Последствия**

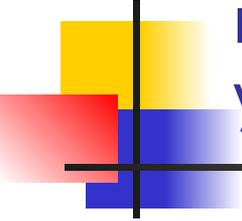
- 1) падение престижа работы в сфере молодежной политики для выпускников вузов и молодых специалистов;
- 2) отток квалифицированных кадров;
- 3) падение престижа работы в сфере физической культуры



# Низкая эффективность предоставления государственной услуги «Подготовка спортсменов высокой квалификации», выраженная в снижении доли спортсменов

---

- Причины
- 1) низкий уровень спортивной подготовленности спортсменов;
- 2) нехватка средств для дополнительного финансирования
- Последствия
- 1) количество побед на зарубежных и европейских чемпионатах снизилось;
- 2) низкая конкурентоспособность российского спорта на международной спортивной арене



# Недостаточная эффективность программы «Развитие молодежной политики в РБ» в части обеспеченности учреждениями молодежной политики

---

- **Причины**

- 1) снижение количества учреждений молодежной политики;
- 2) в некоторых районах учреждения молодежной политики;
- 3) недостаточное финансирование данной сферы;
- 4) малобюджетные организации не отвечают интересам молодежи

- **Последствия**

- 1) низкая посещаемость молодых людей учреждений молодежной политики;
- 2) трудность процесса социализации молодежи в современных условиях;
- 3) излишек свободного времени молодых людей приводит к поиску вредных развлечений

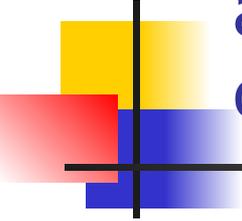
# Примерная характеристика уровней оценок профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной деятельности государственных служащих категории

## должностей «руководители»

Наименование качеств и результатов	Характеристика уровней оценок			Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленная на повышение эффективности деятельности, рост квалификации, умение создать в коллективе благоприятные морально-психологический климат, способность направлять и учить подчинённых, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	Недостаточно занимается воспитанием деловых качеств у работников, не умеет создать в коллективе благоприятно морально-психологический климат	Занимается воспитанием деловых качеств работников, занимается этим специально, способен создать благоприятный морально-психологический климат	Постоянно воспитывает у подчинённых деловые качества, занимается этим регулярно, проявляет систематическую заботу о подчинённых
	Недостаточный опыт работы, знает специальные вопросы, недостаточно осведомлён в смежных областях знаний	Достаточно большой опыт работы, знает специальные вопросы, осведомлён в смежных областях знаний	Большой опыт работы, хорошо разбирается в специальных вопросах. Хорошая осведомлённость в смежных областях знаний				
Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, знание отечественного и зарубежного опыта, широта профессионального кругозора	Недостаточный опыт работы, знает специальные вопросы, недостаточно осведомлён в смежных областях знаний	Достаточно большой опыт работы, знает специальные вопросы, осведомлён в смежных областях знаний	Большой опыт работы, хорошо разбирается в специальных вопросах. Хорошая осведомлённость в смежных областях знаний	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленная на повышение эффективности деятельности, рост квалификации, умение создать в коллективе благоприятные морально-психологический климат, способность направлять и учить подчинённых, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	Недостаточно занимается воспитанием деловых качеств у работников, не умеет создать в коллективе благоприятно морально-психологический климат	Занимается воспитанием деловых качеств работников, занимается этим специально, способен создать благоприятный морально-психологический климат	Постоянно воспитывает у подчинённых деловые качества, занимается этим регулярно, проявляет систематическую заботу о подчинённых
Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	Не всегда способен оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения, реагировать на возникающие ситуации	Способен оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умеет правильно и быстро реагировать на возникающие вопросы	Оперативно и самостоятельно принимает обоснованные решения во всех необходимых случаях, аргументированно отстаивать свою точку зрения	Способность работать в экстремальных условиях, выполнить работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	Не всегда способен работать в экстремальных условиях, не всегда способен выполнять работы, требующие аналитической	Почти всегда способен работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки	Всегда способен работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия выработки нестандартных решений

# Примерная характеристика уровней оценок профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной деятельности государственных служащих категории должностей «специалисты»

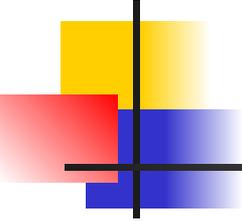
Наименование качеств и результатов	Характеристика уровней оценок			Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	Почти всегда обращается к помощи руководителя или старшего по должности	Обращается иногда к помощи начальника или старшего по должности, все вопросы старается решать самостоятельно	В редких случаях обращается к помощи руководителя или старшего по должности
	Небольшой опыт работы, недостаточно осведомлен в специальных вопросах	Достаточный опыт работы, знает специальный вопросы, хорошо в них ориентируется	Большой опыт работы, хорошо знает специальный вопроса, свободно в них ориентируется, достаточные знания зарубежного и отечественного опыта				
Профессиональная компетентность - знание законодательных актов руководящих нормативных документов знаний отечественного и зарубежного опыта, профессиональной служебной деятельности.	Небольшой опыт работы, недостаточно осведомлен в специальных вопросах	Достаточный опыт работы, знает специальный вопросы, хорошо в них ориентируется	Большой опыт работы, хорошо знает специальный вопроса, свободно в них ориентируется, достаточные знания зарубежного и отечественного опыта				
Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемые решения	Недостаточно осознает ответственность за последствия своих действий, иногда избегает её	Осознает ответственность за последствия своих действий, принимаемых решений, никогда не избегает ответственности	Охотно принимают на себя ответственность, предвидеть и готов нести полную ответственность за результаты своих действий	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	Почти всегда обращается к помощи руководителя или старшего по должности	Обращается иногда к помощи начальника или старшего по должности, все вопросы старается решать самостоятельно	В редких случаях обращается к помощи руководителя или старшего по должности
Способность четко организовать и планировать выполнения полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	Не всегда рационально используют рабочее время, не правильно организывает свой труд	Умеет организовать трудовой процесс, планируют работу, рационально использует рабочее время	Умеет хорошо и рационально организовать трудовой процесс, всегда планируют работу, успевает решать все вопросы	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициативность в освоении новых технологий	Малоактивен, не инициативен, не способен быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	Достаточно активен, способен адаптироваться к новым условиям и требованиям	Всегда ищет новые формы деятельности, активен, быстро осваивается в новых условиях

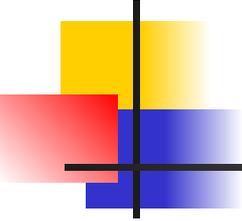


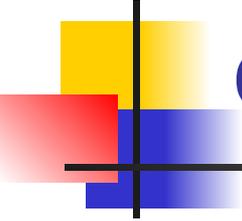
## Проблемы в организации и проведении аттестации государственных гражданских служащих

---

- аттестация и квалификационный экзамен не являются инструментами развития профессионализма государственных служащих и повышения их мотивации к личностному развитию.
- аттестация недостаточно влияет на повышение эффективности работы как самих государственных гражданских служащих, так и Министерства в целом

- 
- слабо выражена связь между результатами прохождения аттестации и сдачи квалификационного экзамена и профессионально-должностным ростом и улучшением материального положения государственного служащего .
  - отсутствует современная информационно-методическая база и достаточная компетентность у кадровых служб органов государственной власти по вопросам организации и проведения эффективной аттестации.
  - не урегулирован вопрос о подходах к процедуре аттестации в зависимости от занимаемой должности (категории «руководитель», «специалист»).

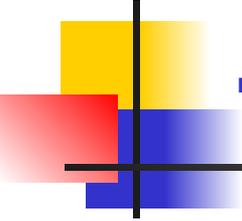
- 
- отсутствие обоснованных критериев для оценки государственного служащего в ходе аттестации неизбежно влечёт проблему выбора эффективной методики оценки и проявления субъективизма при аттестации. Следует отметить, что нередко типовые положения об аттестации, принятые в органах государственной власти, закрепляют, что аттестация государственных служащих может быть проведена посредством собеседования, тестирования, решение ситуационных задач, анкетирования, групповых дискуссий и т. п. На использование новых методик оценки государственных гражданских служащих почему-то обращается недостаточное внимание в Министерстве. Недостаточное использование IT-технологий при проведении аттестации и квалификационного экзамена.



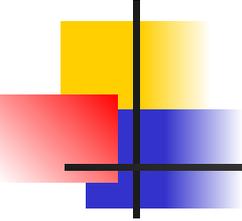
# Этапы оценок государственных служащих в Министерстве

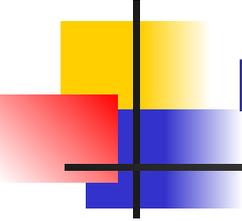
---

- Уточнение цели и задач диагностики с руководством Министерства; формирование списка государственных служащих, подлежащих аттестации и квалификационному экзамену;
- Разработка критериев и параметров оценки; согласование критериев и параметров оценки; разработка/выбор оценочных методик и упражнений;
- Определение последовательности проведения диагностики государственных служащих;
- Проведение оценочных процедур;
- Обработка и анализ результатов, подготовка отчёта и рекомендаций;

- 
- Очное собеседование со специалистами отдела государственной службы и кадровой работы по результатам диагностики;
  - Предоставление информации участникам оценочных процедур (письменно или устно).
-

## Проведение аттестации и квалификационного экзамена государственных служащих имеет следующие преимущества:

- 
- 
- чёткое понимание и осознание государственным служащим тех стандартов, к которым стремится Министерство;
  - получение объективных и достоверных результатов;
  - наглядная и интегральная оценка (каждый участник оценивается несколькими специалистами, оценивает себя и других);
  - многоплановость оценки навыков через наблюдение за поведением;
  - невозможность фальсификации;
  - минимальная погрешность измерения;
  - развитие командообразования;
  - наличие развивающей обратной связи.



# Данная форма проведения аттестации имеет следующие преимущества:

---

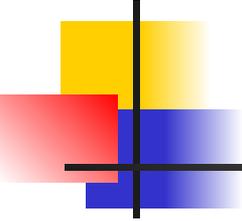
- объективную и наглядную информацию об успешности государственных служащих в профессионально значимых ситуациях;
- возможность оценить не только навыки, но и потенциал государственных служащих Министерства;
- точную оценку соответствия государственного служащего квалификационным требованиям к должности государственной службы;
- возможность определить приоритетные направления развития кадрового состава государственного органа



# Пути решения проблем

---

- 1 Применять как стандартные, так и нестандартные методы проведения процедуры аттестации и квалификационного экзамена государственных служащих, не противоречащие федеральным и региональным законам и другим нормативно-правовым актам Российской Федерации и Республики Башкортостан, которые позволят более объективно проводить диагностику, а именно: биографическое анкетирование, собеседование-интервью с экспертами, анализ конкретных ситуаций, психологическое и профессиональное тестирование, деловую игру, экспертное наблюдение, анализ представленных документов.
- 2 Использовать в ходе проведения оценки профессионализма и компетентности государственных служащих критерии, характеризующие профессиональные, деловые и личностные качества, а также результативность и эффективность их служебной деятельности.
- 3 Сравнивать критерии и показатели результативности служебной деятельности государственных служащих конкретного отдела и производить на основе этого их «ранжирование» от более успешного к менее успешному для принятия объективных кадровых решений.
- 4 Ежемесячно непосредственным руководителям анализировать качество документов, подготовленных государственными служащими.
- 5 Завести в Министерстве журнал, в котором регулярно будут отражаться заслуги и достижения каждого государственного гражданского служащего.
- 6 Компенсировать более качественное выполнение государственными служащими должностных обязанностей премиальными выплатами, именными грамотами, дополнительными государственными гарантиями, то есть стимулировать максимально эффективную служебную деятельность.
- 7 Завести в Министерстве «книгу жалоб и предложений», в которую частные лица и представители от организаций смогут вносить отзывы об уровне обслуживания в отделах, внимательности со стороны государственных служащих и отсутствии ошибок в оформлении документов.
- 8 Ежегодно составлять для каждого государственного служащего индивидуальный план личностно-профессионального развития, результативность выполнения которого можно будет учитывать при проведении аттестации и квалификационного экзамена.

- 
- Внедрение современных технологий и методов кадровой работы позволит значительно повысить эффективность государственной службы и результативность профессиональной служебной деятельности государственных служащих, а также будет способствовать повышению профессиональной компетентности и мотивации государственных служащих к результативной деятельности.
  - Дальнейшее исследование проблемы должно быть направлено на совершенствование правового регулирования процедуры аттестации и квалификационного экзамена государственных служащих, диагностику психологических особенностей кадров государственной службы, возможность заимствования методов оценки у коммерческих организаций, а также использование опыта зарубежных государств.
  - Сформулированные и обоснованные в дипломной работе выводы, предложения и рекомендации по совершенствованию механизма проведения аттестации и квалификационного экзамена государственных служащих могут быть использованы кадровой службой Министерства спорта и молодежной политики РБ и другими органами государственной власти Республики Башкортостан.