



НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление подготовки /специальность: **38.03.04 Государственное и муниципальное
управление**

(код и наименование направления подготовки /специальности)

Профиль/специализация: **Государственная и муниципальная служба**


(наименование профиля/специализации)

Форма обучения: **заочная**

(очная, очно-заочная, заочная)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Менеджмент

 _____ Баранова И.П.
(Подпись) (ФИО)

« 11 » 01 2024 г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
НА ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРАКТИКУ**

Практика Организационно-управленческая практика / Производственная практика

5/6 семестр

обучающегося группы ОБУ-32108МОгмс
(Шифр и № группы)

Соловьев Илья Романович
(ФИО обучающегося)

Место прохождения практики:

Администрация Невельского района Псковской области
(наименование структурного подразделения Образовательной организации)

Срок прохождения практики: с «29» мая 2024 г. по «09» июля 2024 г.

Содержание индивидуального задания на практику

№ п/п	Виды работ
1.	Инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов.
2.	Выполнение определенных практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам учебной практики (Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности)
2.1.	Кейс-задача № 1 Составьте личную карту профессиональных компетенций государственного или муниципального служащего в современных условиях с учетом актуальных навыков и требований профильной организации.
2.2.	Кейс-задача № 2 Определите методические и справочные материалы используются при взаимодействии с органами власти и местного самоуправления, а также с государственными и муниципальными учреждениями в профильной организации.
2.3.	Кейс-задача № 3 Определите направления для коммуникаций при взаимодействии с органами власти и самоуправления в профильной организации, используемые способы взаимодействия.
2.4.	Кейс-задача № 4 Опишите систему мотивации труда в профильной организации, характеристику материальной и нематериальной мотивации, систему оценки сотрудников.
2.5.	Кейс-задача № 5 Опишите способы, которые используются для оценки управленческих решений и административных процессов, направленных на взаимодействие с органами власти, в профильной организации. Приведите пример оценки эффективности деятельности.
3.	Систематизация собранного нормативного и фактического материала.
4.	Оформление отчета о прохождении практики.
5.	Защита отчета по практике.



НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»

Направление подготовки /специальность: 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление

(код и наименование направления подготовки /специальности)

Профиль/специализация: Государственная и муниципальная служба

(наименование профиля/специализации)

Форма обучения: заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

ОТЧЕТ
ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Практика Организационно-управленческая практика | Производственная практика

5/6 семестр

Обучающийся

Соловьев Илья Романович

(ФИО)

_____ (подпись)

Ответственное лицо
от Профильной организации
М.П. (при наличии)

Майоров Олег Евгеньевич

(ФИО)

_____ (подпись)

Москва 2024 г.

Практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи																																																																	
Кейс-задача № 1	<p>Профессиональная компетенция государственных служащих является одним из четырёх блоков моделей компетенций государственных служащих: личностные, социальные, управленческие и профессиональные.</p> <p>Рассмотрим реальную модель компетенций сотрудников администрации Невельского района Псковской области на рисунке 1.</p> <table border="1" data-bbox="316 548 1527 1216"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Кластер компетенций</th> <th colspan="5">Компетенции по группам должностей</th> </tr> <tr> <th>Младшие должности (специалист 1,2 категории)</th> <th>Старшие должности (главный, ведущий специалист)</th> <th>Ведущие должности (главный, ведущий консультант, консультант)</th> <th>Главные должности (начальник управления, отдела)</th> <th>Высшие должности (начальник, заместитель начальника департамента)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Кл. 1. Эффективное мышление (специальная компетенция)</td> <td>К. 1.1. Ответственное мышление (техническая поддержка)</td> <td>К. 1.2. Мышление, ориентированное на результат</td> <td>К. 1.3. Экспертное мышление (экспертная компетенция)</td> <td>К. 1.4. Системное мышление</td> <td>К. 1.5. Стратегическое мышление</td> </tr> <tr> <td>Кл. 2. Решение задач развития</td> <td>К. 2.1. Забота о порядке, качестве и аккуратности</td> <td>К. 2.2. Инициатива</td> <td colspan="2">К. 2.3. Ориентация на инновации</td> <td>К. 2.4. Системная инновационность</td> </tr> <tr> <td>Кл. 3. Воздействие и оказание влияния (эффективная коммуникация)</td> <td colspan="3">К. 3.1. Построение отношений</td> <td>К. 3.2. Убедительное общение</td> <td>К. 3.3. Личное влияние</td> </tr> <tr> <td>Кл. 4. Профессиональный рост и саморазвитие</td> <td colspan="2">К. 4.1. Способность к саморазвитию</td> <td>К. 4.2. Помощь в развитии</td> <td colspan="2">К. 4.3. Развитие сотрудников</td> </tr> <tr> <td>Кл. 5. Энергичность (способность работать напряженно)</td> <td colspan="3">К. 5.1. Работоспособность</td> <td colspan="2">К. 5.2. Умение мотивировать других</td> </tr> <tr> <td>Кл. 6. Лидерство</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>К. 6.1. Лидерство в проекте</td> <td>К. 6.2. Лидерство в команде</td> <td>К. 6.3. Лидерство как стиль управления</td> </tr> <tr> <td>Кл. 7. Организация работы</td> <td colspan="3">К. 7.1. Самоорганизация</td> <td>К. 7.2. Управление исполнением</td> <td>К. 7.3. Управление деятельностью (интегральная координация)</td> </tr> <tr> <td>Кл. 8. Приверженность и помощь другим</td> <td>К. 8.1. Лояльность и соответствие нормам</td> <td>К. 8.2. Вовлеченность</td> <td>К. 8.3. Преданность делу</td> <td colspan="2">К. 8.4. Приверженность миссии и вовлекающее управление</td> </tr> <tr> <td>Кл. 9. Личная эффективность</td> <td>К. 9.1. Эмоциональная устойчивость</td> <td colspan="2">К. 9.2. Уверенность в себе</td> <td colspan="2">К. 9.3. Проактивность</td> </tr> </tbody> </table> <p align="center">Рис. 1. Модель компетенций сотрудников администрации Невельского района Псковской области</p> <p>Для того, чтобы строить эффективную карьеру в аппарате администрации Невельского района Псковской области, необходимо демонстрировать динамику мышления, профессиональные и интеллектуальные качества, повышать уровень академического образования и т.д.</p> <p>Отличительной особенностью является приобретение системности деятельности, стабильности и предсказуемости результата. Следующая важнейшая особенность сотрудников аппарата управления является высокий уровень навыков коммуникации, проявления лидерства и наличие продуктивной деятельности.</p> <p>Шкала оценки профессиональных компетенций государственных служащих представлена на рисунке 2.</p>	Кластер компетенций	Компетенции по группам должностей					Младшие должности (специалист 1,2 категории)	Старшие должности (главный, ведущий специалист)	Ведущие должности (главный, ведущий консультант, консультант)	Главные должности (начальник управления, отдела)	Высшие должности (начальник, заместитель начальника департамента)	Кл. 1. Эффективное мышление (специальная компетенция)	К. 1.1. Ответственное мышление (техническая поддержка)	К. 1.2. Мышление, ориентированное на результат	К. 1.3. Экспертное мышление (экспертная компетенция)	К. 1.4. Системное мышление	К. 1.5. Стратегическое мышление	Кл. 2. Решение задач развития	К. 2.1. Забота о порядке, качестве и аккуратности	К. 2.2. Инициатива	К. 2.3. Ориентация на инновации		К. 2.4. Системная инновационность	Кл. 3. Воздействие и оказание влияния (эффективная коммуникация)	К. 3.1. Построение отношений			К. 3.2. Убедительное общение	К. 3.3. Личное влияние	Кл. 4. Профессиональный рост и саморазвитие	К. 4.1. Способность к саморазвитию		К. 4.2. Помощь в развитии	К. 4.3. Развитие сотрудников		Кл. 5. Энергичность (способность работать напряженно)	К. 5.1. Работоспособность			К. 5.2. Умение мотивировать других		Кл. 6. Лидерство	-	-	К. 6.1. Лидерство в проекте	К. 6.2. Лидерство в команде	К. 6.3. Лидерство как стиль управления	Кл. 7. Организация работы	К. 7.1. Самоорганизация			К. 7.2. Управление исполнением	К. 7.3. Управление деятельностью (интегральная координация)	Кл. 8. Приверженность и помощь другим	К. 8.1. Лояльность и соответствие нормам	К. 8.2. Вовлеченность	К. 8.3. Преданность делу	К. 8.4. Приверженность миссии и вовлекающее управление		Кл. 9. Личная эффективность	К. 9.1. Эмоциональная устойчивость	К. 9.2. Уверенность в себе		К. 9.3. Проактивность	
Кластер компетенций	Компетенции по группам должностей																																																																	
	Младшие должности (специалист 1,2 категории)	Старшие должности (главный, ведущий специалист)	Ведущие должности (главный, ведущий консультант, консультант)	Главные должности (начальник управления, отдела)	Высшие должности (начальник, заместитель начальника департамента)																																																													
Кл. 1. Эффективное мышление (специальная компетенция)	К. 1.1. Ответственное мышление (техническая поддержка)	К. 1.2. Мышление, ориентированное на результат	К. 1.3. Экспертное мышление (экспертная компетенция)	К. 1.4. Системное мышление	К. 1.5. Стратегическое мышление																																																													
Кл. 2. Решение задач развития	К. 2.1. Забота о порядке, качестве и аккуратности	К. 2.2. Инициатива	К. 2.3. Ориентация на инновации		К. 2.4. Системная инновационность																																																													
Кл. 3. Воздействие и оказание влияния (эффективная коммуникация)	К. 3.1. Построение отношений			К. 3.2. Убедительное общение	К. 3.3. Личное влияние																																																													
Кл. 4. Профессиональный рост и саморазвитие	К. 4.1. Способность к саморазвитию		К. 4.2. Помощь в развитии	К. 4.3. Развитие сотрудников																																																														
Кл. 5. Энергичность (способность работать напряженно)	К. 5.1. Работоспособность			К. 5.2. Умение мотивировать других																																																														
Кл. 6. Лидерство	-	-	К. 6.1. Лидерство в проекте	К. 6.2. Лидерство в команде	К. 6.3. Лидерство как стиль управления																																																													
Кл. 7. Организация работы	К. 7.1. Самоорганизация			К. 7.2. Управление исполнением	К. 7.3. Управление деятельностью (интегральная координация)																																																													
Кл. 8. Приверженность и помощь другим	К. 8.1. Лояльность и соответствие нормам	К. 8.2. Вовлеченность	К. 8.3. Преданность делу	К. 8.4. Приверженность миссии и вовлекающее управление																																																														
Кл. 9. Личная эффективность	К. 9.1. Эмоциональная устойчивость	К. 9.2. Уверенность в себе		К. 9.3. Проактивность																																																														

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="395 237 595 271">Уровни</th> <th data-bbox="595 237 1425 271">Поведенческие проявления</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="395 271 595 389">3 Лидерский уровень</td> <td data-bbox="595 271 1425 389"> <p align="center">В дополнение к уровню 2</p> Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 389 595 499">2,5 Уровень, требуемый подготовки</td> <td data-bbox="595 389 1425 499">Присутствует более половины индикаторов лидерского уровня, но некоторые проявления отсутствуют</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 499 595 589">2 Сильный уровень</td> <td data-bbox="595 499 1425 589"> <p align="center">В дополнение к уровню 1</p> Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 589 595 698">1,5 Уровень, требуемый подготовки</td> <td data-bbox="595 589 1425 698">Присутствует более половины индикаторов сильного уровня, но некоторые проявления отсутствуют</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 698 595 779">1 Базовый уровень</td> <td data-bbox="595 698 1425 779">Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 779 595 889">0,5 Уровень, требуемый подготовки</td> <td data-bbox="595 779 1425 889">Присутствует более половины индикаторов базового уровня, но некоторые проявления отсутствуют</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 889 595 999">0 Уровень некомпетентности</td> <td data-bbox="595 889 1425 999">Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Рис. 2. Шкала оценки динамики проявления профессиональных компетенций</p> <p>Формирование компетенций должно соответствовать данным, представленным на рисунке 2. Если принять за абсолютную некомпетентность нулевой уровень, то со временем сотрудник должен демонстрировать прогресс. Отдельно, для этого, иногда нанимаются сотрудники кадровых агентств, психологи, которые могут профессионально и компетентно замерить человеческие и профессиональные качества человека, а затем вынести профессиональное мнение о его росте и развитии.</p> <p>Основные положения о компетенциях и навыках государственных служащих прописаны в стандартах и закреплены в Федеральном Государственном Образовательном Стандарте (ФГОС) по направлению Государственное и муниципальное управление. Получается так, что сотрудника невозможно оценить по существующим методикам и дать его навыкам количественную оценку.</p>	Уровни	Поведенческие проявления	3 Лидерский уровень	<p align="center">В дополнение к уровню 2</p> Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.	2,5 Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов лидерского уровня, но некоторые проявления отсутствуют	2 Сильный уровень	<p align="center">В дополнение к уровню 1</p> Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций.	1,5 Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов сильного уровня, но некоторые проявления отсутствуют	1 Базовый уровень	Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях.	0,5 Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов базового уровня, но некоторые проявления отсутствуют	0 Уровень некомпетентности	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.
Уровни	Поведенческие проявления																
3 Лидерский уровень	<p align="center">В дополнение к уровню 2</p> Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.																
2,5 Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов лидерского уровня, но некоторые проявления отсутствуют																
2 Сильный уровень	<p align="center">В дополнение к уровню 1</p> Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций.																
1,5 Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов сильного уровня, но некоторые проявления отсутствуют																
1 Базовый уровень	Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях.																
0,5 Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов базового уровня, но некоторые проявления отсутствуют																
0 Уровень некомпетентности	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.																
Кейс-задача № 2	<p>Система правового регулирования взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления имеет многоуровневую структуру и включает международные нормы и принципы, правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней (внутри- государственное законодательство), т. е. речь идет о многоступенчатой иерархии правовых источников.</p> <p>Международный уровень правового регулирования. Необходимо учитывать нормативное предписание Конституции РФ о том, что международные нормы и принципы являются составной частью правовой системы России (ч. 4 ст. 15). Следовательно, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления в России осуществляется и в соответствии с нормами международного права, что свидетельствует об имплементации указанных норм в российское законодательство, способствующей его гармонизации в данной сфере.</p> <p>На современном этапе взаимодействие региональной государственной власти и местного самоуправления получило закрепление в Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее – ФЗ № 131-ФЗ). В частности, в законе определены следующие сферы воздействия</p>																

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>региональных органов власти на организацию местного самоуправления (ст. 6): – правовое регулирование вопросов организации местного самоуправления в субъектах РФ в случаях и порядке, установленных на законодательном уровне;</p> <ul style="list-style-type: none"> – правовое регулирование прав, обязанностей и ответственности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления по предметам ведения субъектов РФ, а также в пределах полномочий региональных органов государственной власти по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов РФ; – правовое регулирование прав, обязанностей и ответственности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, которыми органы местного самоуправления наделены законами субъектов РФ в порядке, установленном ФЗ № 131-ФЗ. <p>Региональный уровень. Субъектами РФ осуществляется правовая регламентация в данной сфере в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами.</p> <p>В отдельных основных законах (конституциях, уставах) устанавливаются нормы, регулирующие общественные отношения в сфере взаимодействия региональных органов государственной и муниципальной власти.</p> <p>Положительной оценки заслуживает нормотворческая практика некоторых субъектов РФ, направленная на осуществление правового регулирования порядка осуществления законодательной инициативы представительным органом муниципального образования. Реализация права законодательной инициативы органами местного самоуправления представляет собой основополагающую форму взаимодействия органов власти муниципального и регионального уровней и позволяет совместно решать проблемы социально-экономического и политико-правового характера, затрагивающие обоюдные интересы.</p> <p>В завершение краткого анализа системы федеральных и региональных актов в сфере взаимодействия государственных и муниципальных органов власти следует подчеркнуть, что на муниципальном уровне данные вопросы регулируются преимущественно посредством дублирования отдельных положений федерального законодательства и не оказывают значимого воздействия на формирование системы правового регулирования в указанной сфере.</p> <p>Помимо нормативного правового регулирования немаловажное значение в сфере взаимодействия государственной власти и местного самоуправления на региональном уровне имеет и судебная практика.</p> <p>Судебные органы воздействуют на нормотворческий процесс и правоприменение путем формирования правовых позиций по вопросам функционирования института взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления, осуществляют деятельность по единообразному применению права при разрешении конкретного юридического спора в данной сфере.</p>
Кейс-задача № 3	<p>Деловая коммуникация характеризуется: - целевой направленностью (вступая в деловую коммуникацию, ее участники нацелены на достижение определенных договоренностей);</p> <ul style="list-style-type: none"> - отношением к партнеру с точки зрения его полезности для достижения общих целей; - прагматической мотивацией (в деловое общение люди вступают в первую очередь по необходимости, а не по желанию); - эффективностью (стремлением получить результат с оптимальными затратами)

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>ресурсов (временных, эмоциональных).</p> <p>Коммуникация непосредственно вплетена в различные виды деятельности, осуществляемой организациями. Информация не может образоваться самостоятельно из ничего. Она поступает внутрь организации извне, из окружающей среды, которая может представлять собой совокупность экономической, политической, социальной, технологической и других сред. После того, как информация из окружающей среды попадает внутрь организации, она не оказывается доступной сразу всем сотрудникам, ее также нужно транспортировать между различными отделами и звеньями. В связи с этим, выделяют два вида коммуникаций, которые используются для обмена информацией в организации: это внутренние и внешние.</p> <ul style="list-style-type: none"> - прагматической мотивацией (в деловое общение люди вступают в первую очередь по необходимости, а не по желанию); - эффективностью (стремлением получить результат с оптимальными затратами ресурсов (временных, эмоциональных)). <p>Коммуникация непосредственно вплетена в различные виды деятельности, осуществляемой организациями. Информация не может образоваться самостоятельно из ничего. Она поступает внутрь организации извне, из окружающей среды, которая может представлять собой совокупность экономической, политической, социальной, технологической и других сред. После того, как информация из окружающей среды попадает внутрь организации, она не оказывается доступной сразу всем сотрудникам, ее также нужно транспортировать между различными отделами и звеньями. В связи с этим, выделяют два вида коммуникаций, которые используются для обмена информацией в организации: это внутренние и внешние.</p> <p>Второй вид коммуникаций организация устанавливает с внешней средой, что вполне отражается в названии. Участниками взаимодействия являются организация и ее окружение, которое не имеет прямого отношения к организации.</p> <p>Внутренние коммуникации в администрации КГО – это информация, которая передается служащими друг другу, т.е. внутри органа местного самоуправления. При этом внутренние коммуникации подразделяются на формальные и неформальные. Формальные коммуникации в свою очередь включают в себя горизонтальные, вертикальные и диагональные связи.</p> <p>Внутриорганизационные коммуникации – это коммуникации, которые выстраиваются внутри администрации, между ее различными подразделениями и уровнями. Обмен информацией в случае межуровневой коммуникации внутри администрации Невельского района Псковской области происходит в двух направлениях: вертикально и горизонтально. Причем вертикальный обмен информацией осуществляется как сверху-вниз, так и снизу-вверх. В случае, когда происходит коммуникация сверху-вниз, информация поступает от руководства к подчиненным либо персонально, либо до всего коллектива одновременно. Такой вид коммуникаций называют нисходящим.</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
----------	---



Рис. 3. Структура организационных коммуникаций

Так, вертикальная коммуникация (персональная) сверху-вниз по нисходящей линии: когда руководитель - по звонку вызывает к себе заместителя администрации и лично разъясняет вопрос и ставит задачу перед подчиненным. Также руководитель может вызвать к себе любого специалиста отдела и дать указания по выполнению определенной задачи или по разъяснению вопроса, в котором данный специалист компетентен.

Например, руководитель для выяснения вопроса по правомерности выдачи разрешения на строительство на определенный объект вызывает к себе для пояснений ведущего специалиста отдела архитектуры и градостроительства, который занимается услугой по выдаче разрешительных документов. Так, при личном общении образуется только одна коммуникационная связь, и можно говорить о межличностной коммуникации в организации, возникающей между руководителем и подчиненным.

Межличностная коммуникация представляет собой «процесс обмена сообщениями и их интерпретацию двумя или несколькими индивидами, вступившими в контакт друг с другом». При этом к формальным отношениям, к субординации, которые установлены в организации, добавляются личные взаимоотношения между участниками коммуникации.

Если ни одна из сторон не настроена негативно против другой и готова не только слушать, но воспринимать поступающую информацию, то в большинстве случаев коммуникация будет успешной и результативной.

При общении руководитель сразу с несколькими подчиненными – заместителями образуется сразу множество коммуникационных связей, и устанавливается групповая коммуникация – усложненный вариант межличностной коммуникации, когда коммуникаторами являются более чем два человека. Так в организации каждый понедельник месяца проходит аппаратное совещание со всеми заместителями, начальниками отделов и служащими, где одновременно происходит множество коммуникационных связей.

При групповой коммуникации помимо сложившихся правил общения в организации и личных взаимоотношений большое влияние оказывает степень авторитетности руководителя в данной группе. Если группа принимает его как

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>руководителя, то он может быть уверен, что доносимая им информация будет воспринята качественно. Если же он не пользуется авторитетом среди сотрудников, то информация вполне возможно будет пропущена и не зафиксирована.</p> <p>В организации именно нисходящие коммуникации чаще всего используются руководителем для сообщения подчиненным о существующих в данный момент задачах, приоритетных направлениях в работе, либо об изменениях в деятельности организации. Они осуществляются в форме распоряжений, приказов, рекомендаций. На подобные коммуникации, регулирующие деятельность персонала, приходится около 2/3 всей информации. Кроме того, нисходящие коммуникации используются для обеспечения всех сотрудников организации информацией по выполняемой работе, о качестве их работы, предоставления информации для облегчения восприятия целей организации. В большинстве организаций нисходящие коммуникации направлены только на постановку задач и на информирование о принятых изменениях в деятельности организации. Данное ограничение в использовании нисходящих коммуникаций порождает авторитарность в организации, что негативным образом сказывается на ее деятельности.</p> <p>Что касается восходящих коммуникаций, то здесь движение информации происходит в обратную сторону, снизу-вверх, или иначе от персонала организации к руководству. С их помощью к руководству поступают текущие данные, информация об имеющихся или потенциальных трудностях. Оно в свою очередь предлагает возможные сценарии действий, варианты решения проблем. Движение информации в структуре восходящих коммуникаций в организации реализуется посредством отчетов, служебных записок и предложений.</p> <p>Горизонтальные коммуникации в организации осуществляются на одном уровне. В них участвуют равные по значимости отделы, подразделения или даже отдельные служащие. Основная функция горизонтальных коммуникаций - обеспечение слаженного взаимодействия и координации действий. Так примером горизонтальной коммуникации в администрации Невельского района Псковской области служит предоставление данных одного отдела другому.</p> <p>Внутри отделов администрации Невельского района Псковской области коммуникационные процессы протекают по схеме «всеканальной» коммуникационной сети. Информация, передаваемая при осуществлении горизонтальных коммуникаций, иногда может быть искажена из-за существования внутренних барьеров, препятствующих эффективному обмену информацией между линейными руководителями.</p> <p>При осуществлении горизонтальных коммуникаций обратная связь осуществляется в виде обоюдного обмена информацией и совместной выработки решений. Результатом горизонтальных коммуникаций является улучшение или ухудшение работы участников коммуникационного процесса, в зависимости от полученной ими информации. Если данная информация являлась продуктивной и достоверной, то она должна помочь сотрудникам администрации Невельского района Псковской области в работе.</p> <p>При осуществлении внутренних коммуникаций в администрации используются такие каналы, как телефонная связь и различные письменные носители информации – приказы, распоряжения, отчеты, различного рода справки и т.д. Однако самым распространенным и эффективным является канал прямой связи, т.е. непосредственный контакт источника информации и ее получателя. Такой канал исключает помехи и искажения.</p> <p>Приказы и распоряжения используются при вертикальных нисходящих</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>коммуникациях, а отчеты и доклады – при вертикальных восходящих и при горизонтальных коммуникациях.</p> <p>Диагональные коммуникации - это связь линейных руководителей с сотрудниками отделов, не находящимися в их подчинении и связь сотрудников отделов с другими линейными руководителями. При диагональных коммуникациях чаще всего используется телефонная связь. Обратной связью при диагональных коммуникациях является обмен информацией между различными подразделениями, а результатом – изменение деятельности подразделений вследствие полученной информации или распоряжений.</p> <p>В процессе административного взаимодействия вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим управленческие полномочия и ответственность. Руководитель на основании изданных распоряжений, рекомендаций дает указания заместителям руководителя и начальникам отделов, которые доносят информацию до специалистов.</p> <p>Далее руководитель контролирует процесс и сроки выполнения поставленных задач и получает от них отчеты о проделанной работе.</p> <p>Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры осуществляется в процессе их участия в практической деятельности, например, в подготовке и проведении совещаний, переговоров, ведении делопроизводства, сборе-выдаче различного рода документов.</p> <p>Кроме того, существует разделение коммуникаций в организации на формальные и неформальные. В основе данного деления лежит признак целесообразности применения различных приемов и стилей общения.</p> <p>Формальные коммуникации в организации опираются на нормы и правила, существующие и регламентированные там. Формальные коммуникации осуществляются по официальным каналам обмена информацией, всегда достоверны и имеют конкретного отправителя. Неформальные коммуникации ничем не подкреплены документально.</p> <p>Они существуют независимо от имеющихся в администрации Правил, Устава, Положений и регулируются только участниками данных неформальных коммуникаций. Канал передачи информации неофициален и данные, которые передаются по нему, не всегда имеют достоверный характер. Так существование неформальных коммуникаций, порождает такое явление, как слухи.</p> <p>Средства коммуникации в администрации КГО можно разделить на вербальные и невербальные. Виды вербальной коммуникации: устная, письменная речь, слушание. Невербальные коммуникации – особенности поведения человека в процессе коммуникации, его поведение, мимика, жесты, интонация, поза.</p>
Кейс-задача № 4	<p>Денежное содержание лица, замещающего должность муниципальной службы состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должности муниципальной службы, а также из ежемесячных и дополнительных выплат.</p> <p>Выплата заработной платы работникам производится два раза в месяц - 10 и 25 числа (ст.136 ТК РФ). Не допускается замена денежных средств долговыми обязательствами, расписками, талонами, купонами или в какой-либо другой форме.</p> <p>При выплате заработной платы работнику организация обязана выдать расчетный листок (ст.136 ТК РФ).</p> <p>Работа в выходные и праздничные дни работнику оплачивается в соответствии со ст. 153 ТК РФ.</p> <p>Время простоя (ст.72.2 ТК РФ) по вине Работодателя оплачивается в</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>соответствии со ст.157 ТК РФ.</p> <p>Сотруднику выплачивается ежемесячное денежное поощрение в размере до 70% должностного оклада, устанавливаемое руководителем.</p> <p>Рабочим администрации выплачивается материальная помощь в размере 2-х должностных окладов до начала очередного отпуска либо по заявлению работника в иные сроки или по частям.</p> <p>Продолжительность ежегодных оплачиваемых отпусков установлена:</p> <ul style="list-style-type: none"> - для муниципальных служащих - 30 календарных дней, - для лиц, занимающих должности, не относящиеся к должностям муниципальной службы, и осуществляющим техническое обеспечение деятельности – 28 дней - для рабочих администрации - 28 календарных дней <p>По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.</p> <p>Преимущественным правом на получение отпуска в летнее или любое удобное для них время пользуются следующие работники:</p> <ul style="list-style-type: none"> - беременные женщины; - женщины, имеющие детей в возрасте до 14 лет (детей-инвалидов в возрасте до 18 лет). <p>Муниципальному служащему предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет, продолжительность которого исчисляется из расчета один календарный день за каждый год стажа муниципальной службы, но не более 15 календарных дней.</p> <p>Поддержание и укрепление трудовой дисциплины осуществляется с помощью методов не только убеждения, воспитания, но и морального и материального стимулирования. Меры морального и материального стимулирования, находящиеся в органическом единстве, имеют целью обеспечение высокой трудовой дисциплины.</p> <p>В правовом смысле под поощрением следует понимать публичное признание трудовых заслуг, оказания почёта как отдельным работникам, так и коллективам работников в форме установленных трудовым законодательством мер поощрения.</p> <p>Работникам при вступлении в брак, при рождении ребенка, к юбилейным датам (50, 55, 60 лет), в случае смерти близкого родственника, несчастного случая, перенесения тяжелого заболевания либо операции, стихийного или иного бедствия, повлекшего тяжелые последствия для работника, а также в других случаях непредвиденного характера по решению соответствующего руководителя может выплачиваться материальная помощь в размере два должностных оклада.</p> <p>В системе стимулирования труда персонала используются следующие виды поощрений: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком, почётной грамотой; представление к званию лучшего по профессии.</p> <p>Другие виды поощрения работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине.</p> <p>По законодательству допускает соединения нескольких мер поощрения. Например, работнику может быть объявлена благодарность с одновременным вручением денежной премии. При применении мер поощрения должно обеспечиваться сочетание морального и материального стимулирования труда.</p> <p>Все поощрения за труд оформляются соответствующим приказом (распоряжением) работодателя. В тексте указываются, за какие конкретные успехи в</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>труде поощряется работник и вид поощрения.</p> <p>Надбавки же, в свою очередь, зависят от выслуги лет в государственной службе и имеющегося чина. Также их выплачивают за сложную и напряженную работу, за особые условия работы и за секретность.</p>
Кейс-задача № 5	<p>Процесс принятия управленческого решения необходимо рассматривать как систему двух взаимосвязанных, но одновременно самостоятельных стадий: теоретически найденного (разработанного) и практически реализованного решения. При этом оценка первой стадии происходит на основе параметров качества, а оценка второй — на основе критериев эффективности.</p> <p>Под качеством управленческих решений следует понимать степень соотношения параметров выбранной альтернативы определенной системе характеристик, которая удовлетворяет как его разработчиков, так и потребителей и обеспечивает возможность его эффективной реализации. Эффективность решения можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов.</p> <p>Для оценки качества принимаемого управленческого решения используют два подхода: личностный (или поведенческий) и математический подходы. Рассмотрим особенности каждого из этих подходов.</p> <p>Личностный (или поведенческий) подход представляет собой использование психологических методов к анализу ситуации. Использование данного подхода определяется тем, в какой степени выражены личные и профессиональные качества лица, принимающего решение. Подобная направленность в процессе принятия решения имеет место быть тогда, когда руководитель применяет общие традиционные представления об управленческих системах в целом и стремится к интуитивной оценке ситуации. Большую результативность модель получает в тех случаях, когда рациональный анализ существующей ситуации невозможен и процесс принятия решения принимает деструктивный оборот.</p> <p>Математический подход основан на минимизации всех рисков. Данная технология дает возможность применения новых подходов к принятию решений и более конкретного выражения так называемых «величин», характеризующих качество принятого решения.</p> <p>Эффективность управленческих решений может быть следующих видов: организационная, экономическая, социальная, технологическая и правовая. Организационная эффективность понимается как результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньших затрат времени. Экономическая эффективность рассматривается как соотношение полученных результатов к затратам, которые были потрачены на разработку и реализацию этого управленческого решения. Социальная эффективность управленческих решений предполагает создание адекватного морально-психологического климата в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения. Технологическая эффективность управленческих решений выражается в снижении трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышении его интеллектуального содержания, внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии.</p> <p>Правовая эффективность управленческих решений оценивается степенью достижения правовых целей, в этом случае эффективность выражается в обеспечение безопасности, организации порядка, правовой защищенности. Экологическая эффективность управленческих решений выражается в обеспечение безопасности и охраны здоровья, санитарных норм и условий труда.</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>Оценка эффективности реализованных управленческих решений осуществляется посредством использования количественных и качественных показателей. Количественные показатели оценки эффективности управленческих решений основываются на следующих постулатах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработка и принятие управленческих решений являются процессами творческими; - осуществление решения зависит от социально-психологических факторов; - затрудняет оценку эффективности решения временной фактор, поскольку его реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). <p>К качественным показателям оценки эффективности управленческих решений относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - степень научной обоснованности решения; - многовариантность расчетов; - ориентацию на исследование не только отечественного, но и зарубежного опыта. <p>Эффективность управленческого решения зависит непосредственно от его качественной разработки, а также от того, насколько оно реализовано поэтапно и в назначенный срок. Только в таком случае решение достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческого решения зависит как от качества процесса подготовки самого решения, так и от качества его осуществления. Эффективность как характерную черту реализованного управленческого решения следует определять как достижение поставленных целей и задач с минимальными затратами. Количественно эффективность решения возможно оценить с помощью таких переменных:</p> <ul style="list-style-type: none"> - затраты на разработку управленческих решений, а также на содержание аппарата управления; - результаты управленческой деятельности, которые отражаются в изменении значений показателей, оценивающие состояние объекта управления. <p>При оценке эффективности управленческого решения должны соблюдаться следующие принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) комплексность оценки эффективности управленческих решений; 2) объективность оценки управленческих решений; 3) обязательность оценки эффективности управленческих решений; 4) соответствие метода оценки характеру объекта управления; 5) сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений; 6) учет особенностей организации при оценке эффективности управленческих решений. <p>Таким образом, единая методика оценки качества управленческих решений в органах государственного управления отсутствует, хотя для оценивания эффективности управленческих решений органов власти имеются различные подходы и переменные.</p> <p>Некоторые исследователи в теории и практике управления считают, что качественное решение обязательно будет эффективным, а также что решение, приведшее к эффективным результатам, было разработано с высоким уровнем качества. Однако эти умозаключения являются довольно спорными, так как:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) некачественно разработанное управленческое решение при реализации может быть «вытянуто» хорошим, замотивированным исполнителем и привести к высокому уровню эффективности;

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>2) качественное решение может быть «завалено» исполнителем, который не замотивирован на высокие результаты деятельности организации.</p> <p>Следовательно, значительная роль в повышении эффективности управленческих решений отводится исполнителю. Это значит, что начальным этапом в процессе реализации решения должен быть подбор исполнителей. Во многом от того, каким образом проведен подбор, будет зависеть результат решения. Первостепенной задачей руководителя при подборе исполнителей для реализации решения является сопоставление профессиональных способностей и деловых качеств менеджера, которые приведут к успешному и эффективному выполнению поручений и обязанностей и сведут к минимуму риск неисполнения или некачественного выполнения решения. С целью подбора исполнителя решения руководитель может использовать следующие методики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неформальной беседы, - профессиональных и психологических тестов, - биографических тестов, - деловых игр, - блиц-игр. <p>Независимо от выбора методики подбора исполнителей процесс подбора состоит из нескольких стадий: подготовка, создание атмосферы доверия, основная часть, заключение, оценка и анализ полученных результатов. Рассмотрим подробнее каждый из этапов.</p> <p>На этапе подготовки руководителю следует проанализировать всю информацию о потенциальном исполнителе, доступную учреждению, а также выбрать методику подбора исполнителя, подготовить вопросы и критерии оценки кандидата.</p> <p>На этапе создания атмосферы доверия в начале процесса подбора исполнителей на плечи руководителя ложится задача создания естественной, расслабленной обстановки, чтобы свести к минимуму волнение и напряжение кандидата, которые могут помешать ему раскрыть свои способности в полном объеме. Руководителю рекомендуется улыбнуться кандидату, предложить чай или кофе, присесть там, где ему будет удобнее, начать беседу на отвлеченные нейтральные позитивные темы и наладить визуальный контакт. После чего следует переходить к основной части процесса подбора исполнителей для реализации решений.</p> <p>На этапе обмена информацией руководитель, используя ту или иную методику подбора исполнителей, собирает всю необходимую информацию о кандидате: факты из его жизни, предыдущий опыт работы, заинтересованность и желание исполнителя в реализации решения, его мнение о поставленной задаче. Одной из наиболее используемых методик подбора исполнителей является оценка личных ценностей и качеств через неформальную беседу. На основе всего объема информации, получаемой из беседы руководителей с исполнителями, от руководителей требуется внимательный и вдумчивый подход, который должен быть строго персонализирован. Не последнюю роль здесь играют профессиональные и психологические тесты. Профессиональные тесты помогут оценить способности и навыки, покажут слабые места и укажут направление, в котором следует поработать над собой исполнителю. В процессе прохождения такого теста кандидаты максимально приближаются к выполнению практических задач. Ожидаемое поведение исполнителя в коллективе и совместимость работы в команде в процессе реализации решения также возможно определить по результатам психологического тестирования. Использование биографических тестов при подборе исполнителей для реализации решений заключается в оценке и анализе личных, семейных отношений, особенностей интеллекта и мышления, интересов и</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>хобби, уровня общительности и коммуникации. Вопросы в таких тестах связаны с фактами из жизни исполнителя и его прошлым опытом работы. Кроме того, в этих целях может быть использована и методика деловой игры, во время которой проблемные ситуации обычно сопровождаются спонтанным обсуждением проблемы, а поиск их решения представляет большой интерес в плане совершенствования личности, а также развивает стрессоустойчивость кандидата. Плюсами использования такого метода оптимального подбора исполнителей для реализации решений, как деловая игра, является дополнение информации об исполнителе, возможность спрогнозировать его поведение в реальных рабочих ситуациях, подобрать для исполнителя индивидуальные мотиваторы, что повысит эффективность работы в выполнении решения, выявить исполнителя, чьи личностные особенности не соответствуют целям и задачам, направленным на реализацию решения, и чьи личностные особенности заведомо не соответствуют работе в коллективе. Все это минимизирует риски неисполнения или некачественного исполнения решений исполнителями.</p> <p>В заключении процедуры отбора исполнителя руководителю следует быть доброжелательным, поблагодарить кандидата за уделенное время и внимание, объяснить ему дальнейшие действия и сроки рассмотрения его кандидатуры.</p> <p>Оценка и анализ полученных результатов по потенциальному исполнителю осуществляются на основе сравнения полученных результатов по данным методикам.</p> <p>Своевременный и правильный подбор исполнителей в органах управления определяет жизнеспособность и эффективность реализации решения.</p> <p>В наиболее общем виде эффективность можно определить, как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов, поэтому для оценивания эффективности необходимо по заранее выбранным показателям выявить результаты реализации решения (к примеру, в частном секторе экономики таким результатом чаще всего становится прибыль), затем — затраченные на это ресурсы, а после соотнести эти две величины. Данная схема максимально подходит к частному сектору, но не может быть полностью применена к деятельности в государственном и муниципальном секторе управления. Население страны не имеет возможности в точности рассмотреть результат деятельности государственных органов власти. Вследствие этого государственные служащие чаще всего также не имеют возможности видеть итог реализованных управленческих решений.</p> <p>Оценка эффективности деятельности руководителей проводится гражданами по результатам предоставления государственных услуг.</p> <p>В целях проведения оценки эффективности деятельности руководителей выявляется мнение гражданина о качестве предоставления государственных услуг на основе шкалы по 5-балльной системе по пяти основным критериям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) время предоставления государственных услуг; 2) время ожидания в очереди при получении государственных услуг; 3) время ожидания в очереди при получении государственных услуг; 4) вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных услуг; 5) комфортность условий в помещении, при предоставлении услуг. <p>Мнение гражданина при этом выявляется посредством использования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - устройств подвижной радиотелефонной связи; - терминальных и иных устройств, которые расположены непосредственно в местах предоставления государственных услуг; <p>Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и территориальных органов государственных внебюджетных фондов с учетом качества предоставления ими государственных услуг.</p> <ul style="list-style-type: none"> - опросов на Едином портале государственных и муниципальных услуг. <p>На официальных сайтах, предоставляющих государственные (муниципальные) услуги, размещается информация о том, как и по каким критериям, возможно оценить эффективность предоставленных услуг. Например, на сайте Пенсионного фонда Российской Федерации представлена информация о том, как осуществляется оценка эффективности предоставления государственных услуг в этой организации. Она производится по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - время предоставления государственных услуг; - время ожидания в очереди при получении государственных услуг; - вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных услуг; - комфортность условий в помещении, в котором предоставляются государственные услуги; - доступность информации о порядке предоставления государственных услуг. <p>В отношении государственных услуг, предоставление которых осуществляется в электронном виде, гражданам дается возможность их оценки на всех стадиях предоставления:</p> <ul style="list-style-type: none"> - информирование о порядке получения государственных услуг, - запись на прием, - подача заявления, - получение информации о ходе предоставления государственных услуг, - получение результата их предоставления. <p>Оценка производится непосредственно после получения услуги. Мнение гражданина выявляется посредством использования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - устройств подвижной радиотелефонной связи; - терминальных и иных устройств, расположенных в территориальных органах Пенсионного фонда Российской Федерации; - информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». <p>Мнения граждан об уровне предоставления государственных услуг обобщаются и анализируются с использованием автоматизированной информационной системы «Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг».</p> <p>Данные примеры свидетельствуют о том, что государственные органы стремятся предоставить возможность оценивания населением государственных услуг. В свою очередь, анализируя итоги оценок, руководство государственных органов имеет возможность выявлять, насколько эффективно были реализованы их управленческие решения.</p> <p>Однако потребность в совершенствовании оценки эффективности управленческих решений в органах государственного управления продолжает быть актуальной проблемой. При внесении изменений в систему оценки эффективности деятельности органов государственного управления нужно также учитывать региональный и муниципальный уровни и, основываясь на местной проблематике, создавать оценочные критерии в соответствии с ситуацией. Такими оценочными критериями могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бездействие власти в отношении развития какого—либо потенциального ресурса;

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<ul style="list-style-type: none"> - нравственный критерий; - реальность управленческих воздействий; - правдивость и целесообразность управленческой информации и т. д. <p>Для того, чтобы получить объективное представление об эффективности управленческих решений органов государственного управления, необходимо совершенствовать процесс, который заключается в анализе функционирования соответствующих органов управления.</p> <p>Совершенствование системы оценки эффективности управленческих решений органов государственного управления следует осуществлять путем соблюдения условий, которые носят рекомендательный характер:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ всех существующих критериев, процедур, методик, которые используются для оценки эффективности решений, выбор наиболее рациональной методики; - совершенствование технологии сбора, а также обработки собранной информации, которая используется для оценки эффективности решений; - разработать сеть информационных источников, которые расширят доступ органам государственного управления для предоставления возможности межрегионального и межмуниципального сравнительного анализа; - разработать программу, под которой подразумевается поощрение за обеспечение достижения поставленных целей и желаемых результатов по отношению к эффективности деятельности органов государственного управления; - совершенствовать законодательную базу, основной задачей которой является формирование и практическая реализация государственной политики в сфере планирования и развития системы предоставления государственных услуг; - разработать систему информирования о государственных услугах, сроках их предоставления, способах оценки данных государственных услуг. При выполнении данных мер и рекомендаций государственный аппарат получит возможность проведения адекватной оценки качества и эффективности управленческих решений, принимаемых в государственных органах, в которой в полной мере будет задействовано население страны как получатель государственных услуг.

Дата: 09.07.2024 г.

_____ (подпись)

Соловьев Илья Романович

(ФИО обучающегося)

**Аттестационный лист**

Соловьев Илья Романович

(Ф.И.О. обучающегося)

обучающий(ая)ся 3 курса заочной формы обучения
группы ОБУ-32108МОгмс по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление,
профиль/ специализация Государственная и муниципальная служба
успешно прошел(ла) производственную практику (Организационно-управленческая
практика | П.В | Производственная практика),

с «29» мая 2024 г. по «09» июля 2024 года в Профильной организации:

Администрация Невельского района Псковской области

(наименование Профильной организации)

182500, г. Невель, пл. К. Маркса, д.1.

(юридический адрес)

I. Заключение-анализ результатов освоения программы практики:**Индивидуальное задание обучающимся (нужное отметить ✓):**

- выполнено;
- выполнено не в полном объеме;
- не выполнено;

Владение материалом (нужное отметить ✓):**Обучающийся:**

- умело анализирует полученный во время практики материал;
- анализирует полученный во время практики материал;
- недостаточно четко и правильно анализирует полученный во время практики материал;
- неправильно анализирует полученный во время практики материал;

Задачи, поставленные на период прохождения практики, обучающимся (нужное отметить ✓):

- решены в полном объеме;
- решены в полном объеме, но не полностью раскрыты;
- решены частично, нет четкого обоснования и детализации;
- не решены;

Спектр выполняемых обучающимся функций в период прохождения практики профилю соответствующей образовательной программы (нужное отметить ✓):

- соответствует;
- в основном соответствует;
- частично соответствует;
- не соответствует;

Ответы на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, обучающийся (нужное отметить ✓):

- дает аргументированные ответы на вопросы;
- дает ответы на вопросы по существу;
- дает ответы на вопросы не по существу;

- не может ответить на вопросы;

Оформление обучающимся отчета по практике (нужное отметить ✓):

- отчет о прохождении практики оформлен правильно;
- отчет о прохождении практики оформлен с незначительными недостатками;
- отчет о прохождении практики оформлен с недостатками;
- отчет о прохождении практики оформлен неверно;

Аттестуемый продемонстрировал владение следующими общепрофессиональными и профессиональными компетенциями:

Код	Содержание компетенции	Уровень освоения обучающимся (нужное отметить ✓)*
Профессиональные компетенции		
УК-11	Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	<ul style="list-style-type: none"> • высокий • средний • низкий
ОПК-1	Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • высокий • средний • низкий
ОПК-2	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	<ul style="list-style-type: none"> • высокий • средний • низкий

Примечание:

- Высокий уровень – обучающийся уверенно демонстрирует готовность и способность к самостоятельной профессиональной деятельности не только в стандартных, но и во внештатных ситуациях.
- Средний уровень – обучающийся выполняет все виды профессиональной деятельности в стандартных ситуациях уверенно, добросовестно, эффективно.
- Низкий уровень – при выполнении профессиональной деятельности обучающийся нуждается во внешнем сопровождении и контроле.

II. Показатели и критерии оценивания результатов практики

Оценочный критерий	Максимальное количество баллов	Оценка качества выполнения каждого вида работ (в баллах)
Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики	30	
Оценка степени самостоятельности проведенного решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики	30	
Оценка качества проведенного анализа собранных материалов, данных для решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики	40	
Итоговая оценка:	100	

Замечания руководителя практики от Университета:

Отчет по учебной практике (Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности) **соответствует** требованиям программы практики, Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования в Университете «Синергия» и **рекомендуется к защите с оценкой** «_____».

Руководитель практики
от Университета

_____ (подпись)

_____ (ФИО)

«__» _____ 20__ г.