

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и  
муниципальное управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Д.И. Файзрахманов  
«20» января 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

**«Совершенствование управления социальной сферой муниципального  
образования на примере Исполнительного комитета Кирбинского  
сельского поселения Лаишевского района Республики Татарстан»**

Обучающийся

Хасанова Гулина Ростямовна

Руководитель  
д.э.н., профессор

Файзрахманов Джаудат Ибрагимович

Рецензент  
к.э.н., доцент

Гайнутдинов Ильгизар Гильмутдинович

Казань – 2019

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский государственный аграрный университет»

## ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Институт экономики

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ  
заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Файзрахманов Д.И.  
«15» апреля 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

**на выпускную квалификационную работу**

Исмагилова Мирсаита Мансуровича

- 1. Тема работы:** Современный подход к оценке эффективности работы муниципальных служащих на примере Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «20» января 2019 г.
- 3. Исходные данные к работе:** Федеральные законы «О государственной службе» и «О муниципальной службе», специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** Изучить теоретические основы оценки кадров муниципального управления, в том числе:
  - Эффективность труда муниципальных служащих и способы ее оценки;
  - Методы и критерии оценки муниципальных служащих;
  - анализ использования современных информационных технологий в управлении организации.

б) Дать анализ ,управления информационного обеспечения деятельности Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района, в том числе:

-Характеристика Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения;

- исследование существующей система оценки муниципальных служащих;

в) Разработать мероприятий по управлению социальной сферой, в том числе:

- Рекомендации по применению комплексной оценки муниципальных служащих;

-Эффективность предлагаемых мероприятий

**5. Перечень графических материалов:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Дата выдачи задания**

«20» апреля 2018 г.

**Руководитель**

**Н.А. Сафиуллин**

**Задание принял к исполнению**

**М.М. Исмагилов**

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	20.04.18	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОЦЕНКИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	21.05.18	
1.1. Эффективность труда муниципальных служащих и способы ее оценки		
1.2. Методы и критерии оценки муниципальных служащих		
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ КАЙБИЦКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БУИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	10.09.18	
2.1 Характеристика Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района		
2.2. Существующая система оценки муниципальных служащих		
ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ КАЙБИЦКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БУИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	20.11.18	
3.1. Рекомендации по применению комплексной оценки муниципальных служащих		
3.2. Использование новых технологий оценки муниципальных служащих		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ		
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.12.18	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.12.18	

**Обучающийся**

Исмагилов М.М.

**Руководитель**

Сафиуллин Н.А.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОЦЕНКИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1. Эффективность труда муниципальных служащих и способы ее оценки	7
1.2. Методы и критерии оценки муниципальных служащих	15
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ КАЙБИЦКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БУИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	22
2.1 Характеристика Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района	22
2.2. Существующая система оценки муниципальных служащих ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ КАЙБИЦКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БУИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	34
3.1. Рекомендации по применению комплексной оценки муниципальных служащих	42
3.2. Использование новых технологий оценки муниципальных служащих	49
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	67

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОЦЕНКИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Эффективность труда муниципальных служащих и способы ее оценки

В соответствии федерального закона с пунктом 1 статьи 2 Федерального закона от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 04.03.2014) "О муниципальной службе в Российской Федерации" муниципальная служба – это «профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)» [3].

Статья 10 этого же закона определяет, что «Муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета» [3].

Повышение эффективности деятельности муниципальных служащих и качества реализации ими функций является основой проводимых в последнее десятилетие реформ государственной и муниципальной службы как в нашей стране, так и за рубежом. В Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, которая была утверждена 15 августа 2001 года Президентом Российской Федерации говорится о том, что одной из основных проблем современного состояния государственной и муниципальной службы Российской Федерации является недостаточная эффективность деятельности органов государственной и муниципальной власти и их аппаратов. Без повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих не возможны ни

экономические преобразования в России, ни реализация стратегических программ развития страны [4] .

Поэтому ставится цель кардинального повышения эффективности государственного и муниципального управления, а следовательно, и деятельности государственных и муниципальных служащих в интересах развития гражданского общества и укрепления государства.

В настоящее время проблеме повышения эффективности государственного и муниципального управления уделяется довольно много внимания и имеется довольно значительное число исследований, посвященных эффективности деятельности государственных и муниципальных органов управления, а также эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих. Однако внедрение в практику государственного и муниципального управления теоретических разработок по повышению эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих связана с рядом сложных, комплексных вопросов, один из важнейших из них связан с ее оценкой.

Анализ научной литературы, аналитических и экспертных разработок свидетельствует о том, что на сегодняшний день не разработан единый системный подход как к толкованию понятия оценки эффективности, так и ее сущности и значения. Не создана в нашей стране пока и приемлемая нормативно-правовая база оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих.

По настоящее время отсутствуют методы, четкие критерии, показатели и процедуры оценки эффективности, и в практике деятельности кадровых и иных подразделений госорганов в настоящее время господствует узкое понимание оценки эффективности и результативности.

Аналогичная ситуация складывается и в сфере муниципального управления. Здесь также не разработана система оценки деятельности муниципальных служащих, которую можно использовать в деятельности органов муниципального управления. Имеющиеся системы оценки

эффективности муниципального управления, или так называемые индикаторы, дают возможность оценивать деятельности всего органа муниципального управления, но они неприменимы для оценки каждого конкретного муниципального служащего.

Оценка эффективности труда муниципальных служащих является административно-правовой процедурой по оценке соответствия муниципального служащего занимаемой муниципальной должности, направленной на совершенствование муниципальной услуги и развития внутреннего потенциала оцененного, обязывая после результатов принять административные правовые меры, установленные законодательством, которые способствуют эффективному развитию профессионального и личного потенциала персонала.

Вопрос оценки эффективности и производительности деятельности сотрудников представляет очень сложную проблему, так как необходимо установить с достаточной точностью в том, какая степень достигнутые результаты соответствуют в установленном порядке конкретным целям, ожиданиям и пожеланиям.

В настоящее время оценка муниципальных служащих основывается почти полностью на формальных показателях и проводится в большинстве случаев только в форме аттестации. Такая система оценки эффективности воспринимается муниципальными служащими как простая формальность и она практически не влияет на оплату их труда. В связи с этим необходима разработка системы показателей объективной оценки деятельности муниципальных служащих.

Процесс оценки эффективности муниципальных служащих как одна из управленческих технологий состоит из следующих элементов:

- установление стандартов деятельности для каждой должности и разработка критериев оценки эффективности этой деятельности в должностных инструкциях муниципальных служащих;

- выработка процедуры оценки эффективности деятельности муниципальных служащих: установление периодичности оценок, их видов и методов;
- непосредственно оценка эффективности деятельности по тем или иным методам;
- обсуждение результатов проведенной оценки с самим муниципальным служащим;
- принятие решения по результатам оценки и документирование оценки [8].

Хороший результат показывает эффективную деятельность только по короткому интервалу времени. Активизирующие факторы характеризуют управление людьми, структурными – область технических навыков. Относительная доля факторов фактически управленческого процесса растет из-за сокращения технических способностей в процессе увеличения организационного уровня. В индивидуально-ситуативном стиле проявляются способности руководителя очень важно улучшить межличностные отношения. Использование преимуществ личности руководителя, который важен для достижения хороших результатов. Факторами, влияющими на стиль управления, не может быть однопорядковый, идентичный. Один из них постоянно действует, другие временно. Постоянными факторами влияния являются окружающая среда, социальные нормы, типичные черты индивидуальности, производственная ситуация; временному служащему – опыт управления.

Оценка эффективности деятельности муниципального служащего может осуществляться:

- специалистами кадровой службы органа муниципального управления;
- иными гражданскими служащими (к примеру, в составе аттестационной комиссии; существуют и специальные методы оценки служащими своих коллег);

- руководителями муниципального органа или соответствующего структурного подразделения этого органа;

- независимыми аналитиками, экспертами, аудиторами, представителями научных и образовательных учреждений (в том числе в составе аттестационной комиссии);

- потребителями муниципальных услуг (гражданами, общественными объединениями) – на основе специальных методов оценки качества оказания муниципальных услуг [5].

В профессиональной оценке эффективности муниципальных служащих потребители муниципальных услуг не участвуют.

Объектом оценки является эффективность деятельности муниципального служащего.

В научной литературе эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих принято классифицировать по специфике достигаемых в процессе этой деятельности результатов. По этому критерию эффективность деятельности муниципальных служащих подразделяется на два вида - экономическая эффективность и техническая (управленческая, организационная, функциональная) эффективность.

Наиболее распространенным определением эффективности является соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Оценить эффективность можно только по заранее выбранным критериям и показателям. Вначале оценить результаты, потом - затраченные на это ресурсы, а затем соотнести их.

Однако применительно к деятельности муниципального служащего данная схема, не может быть применима в связи со спецификой управленческой деятельности в публичной сфере.

Ресурсы, затрачиваемые для получения управленческого результата, могут быть материальными, организационными, информационными и др. Как правило, большую часть расходов органов муниципального управления составляют трудовые затраты, однако в настоящее время все больше

проявляется тенденция к увеличению затрат, связанных с использованием различных информационных ресурсов [27].

Оценка затрат является наиболее простым методом оценки эффективности. Однако, методы оценки по затратам являются и наиболее неточными, так как не позволяют получить никакой значимой для субъекта управления объективной информации о состоянии и изменении объекта управления, в данном случае муниципального образования. Применительно к оценке деятельности муниципальных органов управления и муниципальных служащих методы оценки затрат практически не применяются и постепенно вытесняются методами оценки по результатам.

В муниципальном управлении результат управления не только не выражается прибылью, но и не проявляется непосредственно, так чтобы его можно было оценить количественными показателями, потому что результат управления может быть не столько экономическим, а в большей степени политическим, социальным или социально-психологическим.

Результаты деятельности муниципальных служащих классифицируются по разным параметрам и делятся на несколько видов:

К первому относят прямые результаты, которые поддаются количественной оценке. Сюда можно отнести предоставление муниципальных услуг, которые выражаются в конкретных цифрах или же осуществление вида деятельности, которую также можно выразить количественными показателями. Это может быть подготовка отчетов, число проведенных инспекций, единицы выполненной работы в человеко-часах.

Оценивать прямые результаты можно используя критерии экономической эффективности, которые выражаются определенными количественными показателями.

Если эффективность деятельности муниципального служащего связана с использованием ресурсов, то ставится задача получить максимальную отдачу от использованных ресурсов, при этом важным фактором эффективности будет экономия ресурсов, т.е. получение максимально

возможный эффект при минимальных затратах. Такую эффективность определяют соотношением стоимости предоставленных муниципальных услуг к стоимости использованных при их предоставлении материальных, информационных, организационных и иных ресурсов [28].

Однако здесь возникает такая важная проблема как сложность, а иногда и невозможность оценки и учета именно тех ресурсов, которые были непосредственно затрачены на получение социально полезного результата. Связь между затратами и результатом при этом часто носит косвенный характер.

Вторым видом результатов являются внешние, или так называемые, "косвенные" результаты. К ним можно отнести повышение качества жизни населения муниципального образования, улучшение показателей рождаемости, увеличение продолжительности жизни населения муниципального образования, уменьшение миграции населения за пределы муниципального образования, снижение показателей смертности населения, увеличение реальных доходов населения и др.

К этой же группе результатов управленческой деятельности относится и профилактическая, превентивная деятельность органов муниципального управления и муниципальных служащих. Такую деятельность невозможно оценить в данный момент времени, ее результаты проявляются в будущем.

Третьим видом результатов деятельности муниципальных служащих выделяют внутренние "косвенные" результаты. Т.е. результаты, которые получены и эффект от них используется непосредственно в самом органе муниципального управления. К таким результатам относят применение новых информационных технологий, обновление компьютерных сетей и программного обеспечения, повышение муниципальными служащими квалификации, получение дополнительного образования, переподготовку кадров, ремонт оборудования, создание творческой обстановки в коллективе, и др. Эти результаты также могут оказывать значительное, хотя и не прямое, воздействие на эффективность деятельности муниципальных служащих [33].

Оценить достаточно объективно "косвенные" результаты как внешние, так и внутренние применительно к конкретному муниципальному служащему практически невозможно. Это можно сделать в отношении всего муниципального органа управления или его подразделения. Поэтому те индикаторы эффективности которые разрабатывают для оценки эффективности органов муниципального управления очень сложно, а иногда и просто невозможно использовать для оценки результатов работы и ее эффективности в отношении отдельных муниципальных служащих.

В связи с этим объектом оценки целесообразно использовать цели, поставленные перед муниципальным служащим в соответствии с его должностью и должностными обязанностями, установленными в должностной инструкции.

При оценке результатов деятельности муниципальных служащих в настоящее время все чаще используют такие методы и подходы, которые оценивают не то, сколько делает тот или иной служащий, а не то как он делает, а то какие положительные изменения его деятельность вызывает в объекте управления, как его действия улучшают показатели уровня жизни населения муниципального управления.

Поэтому оценку "косвенных" результатов деятельности муниципальных служащих следует производить по критериям технической эффективности. Техническая эффективность связана с конечным результатом - продвижением к желаемым целям. Она определяется степенью достижения целей деятельности муниципального служащего в соотношении с затраченными на их достижение ресурсами. При оценке экономической эффективности учитывается собственная деятельность муниципального служащего, а при оценке технической эффективности анализируется соответствие деятельности муниципального служащего требованиям внешней среды с учетом влияния, которое деятельность муниципального служащего оказывает на объект управления – социально-экономическое развитие муниципального образования и уровень жизни населения [37].

Получение высококачественной информации о состоянии персонала посредством оценочных технологий, оперативного использования и принятия на этой основе управленческого решения – объективная необходимость успешного и эффективного функционирования органа муниципального управления.

## 1.2. Методы и критерии оценки муниципальных служащих

Сложность оценки результатов работы муниципальных служащих порождает и сложность в разработке методов и критериев оценки эффективности труда муниципальных служащих. Одной из самых сложных проблем в комплексной оценке эффективности деятельности муниципальных служащих является соотношение количественных и качественных показателей деятельности муниципальных служащих.

В настоящее время одной из главных характеристик успешной деятельности органов государственного и муниципального управления в ряде зарубежных стран стало качество. Еще в 70-ые годы прошлого века в США активно исследовались такие проблемы как переход от количественных критериев при оценке деятельности государственных и муниципальных служащих к качественным. Для этого предлагалось оценивать не столько количество полученной продукции или оказанных служащими услуг, сколько результаты их служебной деятельности. Результаты исследований показали, что несмотря на то, что в некоторых случаях можно оценивать качественные параметры деятельности служащих государственного и муниципального управления на основе критериев экономической эффективности, все же предпочтительнее и дешевле осуществлять эту оценку на основе программно-целевых методов в тесной связи с оценкой удовлетворенности и мнения объектов управления, потребителей государственных услуг и др.

При таком подходе оценивается техническая эффективность, основным критерием которой является достижение заранее установленных, четко

определенных и реалистичных целей. Это позволяет оценивать любые косвенные и прямые результаты.

При этом можно определить общие дополнительные критерии для определения технической эффективности и качества служебной деятельности, такие как оперативность, регулярность, сложность деятельности [28].

Применительно к отдельным видам деятельности муниципальных служащих разрабатываются особые частные критерии технической эффективности, они могут получать и количественную оценку.

К примеру, в США социальные службы используют в качестве качественного критерия физическое здоровье клиентов после лечения (дополнительно к количественному критерию - числу пациентов, прошедших курс лечения). Основным недостатком разработки частных критериев технической эффективности является их множественность и отсутствие единой системы. Существуют и трудности с приведением их к какому-либо единому знаменателю, так как оценка технической эффективности различных видов управленческой деятельности имеет разнообразные качественные и содержательные особенности, которые довольно сложно сопоставить.

Среди критериев социальной эффективности в научной литературе упоминаются:

- степень соответствия направлений, содержания и результатов управленческой деятельности должностных лиц тем параметрам, которые обозначены в административном регламенте государственного органа, должностном регламенте госслужащего;

- законность решений и действий госслужащего, а также законность и содержание нормативных актов, издаваемых им (показателем, то есть количественным выражением данного критерия, может являться количество обжалований данных действий и решений в суд);

- объем и качественный характер взаимосвязи гражданских служащих с гражданами и их объединениями;

- открытость и прозрачность процедур принятия решений, информационная доступность органа государственной власти в целом;

- соблюдение правил служебного поведения на госслужбе и в отношении потребителей государственных услуг [25, 27, 31].

Другие авторы определяют следующие группы критериев:

1. социальные показатели – ключевые показатели
2. макроэкономические показатели
3. показатели качества услуг
4. опросы общественного мнения об эффективности деятельности

органов власти и управления

5. показатели эффективности управления политикой[16, 21].

К факторам эффективности государственной и муниципальной службы относят:

1. базовые ценности, стратегические цели государства, политический курс страны

2. организация системы государственной власти и управления и местной власти, ее функционирование как единого механизма, единое политическое и правовое пространство

3. состояние государственного аппарата, методы и стили управляющей деятельности, профессионализм, уровень доверия населения к власти, участие в управлении государством и муниципальным образованием

4. экономическая, политическая, социальная стабильность или нестабильность общества.

Критерии и методы оценки эффективности труда муниципальных служащих находятся в прямой зависимости от его должности, от категории к которой его должность относится.

Труд руководителей органов муниципального управления и его подразделений может оцениваться только по итогам деятельности самого органа муниципального управления и его подразделений. Таким образом результат труда руководителя муниципального органа управления может

рассматриваться суммарный результат деятельности всех муниципальных служащих, находящихся в его подчинении, а также через социально-экономические условия труда подчиненных.

Формы и методы определения результатов деятельности специалистов, каковыми являются большинство муниципальных служащих формируются в непосредственной зависимости от выполняемой работы и специфики получаемого результата. Эффективность их труда определяется количественными и качественными критериями. Такими как объем, полнота, качество и своевременность выполнения должностных обязанностей закрепленных за ними. Т.е. оценивается итог деятельности каждого отдельного муниципального служащего.

Выбираются критерии оценки эффективности деятельности муниципальных служащих основываясь на следующих факторах:

- специфика результатов, получаемых в итоге деятельности муниципального служащего - в большинстве случаев результат деятельности можно оценить только на основе критериев технической и социальной эффективности, и в редких в случаях, когда результат деятельности можно оценить количественными показателями, могут применяться критерии экономической эффективности.

- характеристики должностного положения муниципального служащего.

Все более широкое применение в развитых зарубежных странах находит метод управления по целям, как метод комплексной оценки эффективности деятельности гражданских служащих, не связанных непосредственно с выпуском продукции. Каждому служащему на каждый конкретный период времени ставятся конкретные цели. Метод управления по целям основывается на оценке достижения каждым служащим поставленных целей. В ходе такой оценки предусматривается систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Использование этого метода требует четкого количественного определения целей и сроков их достижения. Как

правило такой подход используется для оценки руководителей и специалистов коммерческого сектора экономики, но он успешно используется и для оценки деятельности гражданских служащих государственного и муниципального управления [20, 24].

Управление по целям, как любая другая управленческая технология, состоит из последовательно выполняемых элементов:

1. Постановка ясных и понятно сформулированных целей работы, которую необходимо выполнить служащему.
2. Разработка продуманного плана действий, в котором определяются пути достижения целей.
3. Непосредственное выполнение намеченного плана.
4. Контроль и анализ выполненной работы с оценкой достигнутых результатов.
5. В случае необходимости, внесение изменений и корректировок деятельности служащего.
6. Разработка новых целей будущей деятельности.

Успех использования этого метода зависит в конечном счете возможности измерить и конкретизировать цели и своевременности проверки выполнения порученного задания.

Наиболее значимой преградой в использовании приведенного метода в муниципальном управлении является то, что имеется огромная масса индивидуальных целей в деятельности муниципальных служащих даже одного подразделения, не говоря уже обо всем органе муниципального управления. Сложность заключается в том, что их трудно свести в одну систему, которую можно использовать при оценке деятельности муниципальных служащих хотя бы одной организации, не говоря уже о каких-то стандартизированных подходах, об унификации показателей для однородных организаций [25].

Достаточно широкое применение находят методы оценки государственных и муниципальных служащих приведенные в приложении 1.

Для эффективного применения совокупности методов оценки эффективности деятельности муниципальных служащих требуется совершенствование функционирования и структуры кадровых подразделений органов муниципального управления и профессионализм работников этих подразделений, отвечающих за сбор, обработку и анализ оцениваемой информации.

Заслуживает внимания еще один подход, согласно которому эффективность оценивается по степени защищенности сбалансированных интересов общества и государства: «Работу госаппарата можно признать действительно эффективной лишь в том случае, если он успешно решает проблему оптимальной защиты интересов населения, социальных групп и каждого человека. В этой двуединой задаче – важнейшая сторона понятия эффективности государственного аппарата» [14].

Важной формой оценки эффективности государственных и муниципальных служащих является составление каждым служащим годового отчета.

По мнению С.В. Королевой методика составления отчетов служащими не отработана. В частности она пишет: «Просмотрев примерные формы годовых отчетов многих субъектов Российской Федерации, надо признать, что все они почти идентичны. Скорее всего, это происходит потому, что на федеральном уровне отсутствуют даже методические рекомендации по составлению этого документа, что, на мой взгляд, не совсем верно, поскольку годовой отчет является обязательным документом, представляемым гражданскими служащими за год работы. Это отчет гражданских служащих о работе, которую они выполняли весь календарный год.

Также, на наш взгляд, будет не совсем верно составлять и утверждать форму годового отчета до того, как она будет разработана на федеральном уровне и будет являться общеобязательной на всей территории Российской Федерации для всех категорий государственных гражданских служащих» [21].

Если все-таки говорить о годовом отчете гражданских служащих, то в отсутствие всякого рода законодательного закрепления, можно сделать лишь теоретические попытки по созданию его приблизительной формы.

Совершенствование оценки эффективности не может рассматриваться в отрыве от иных мероприятий административной реформы, некоторые из которых должны рассматриваться в качестве важнейших предпосылок внедрения метода управления по целям и повышения эффективности оценки деятельности госслужащих. К таким мероприятиям, в первую очередь, относятся:

- завершение анализа и распределения функций органов исполнительной власти;
- максимально четкое и конкретное закрепление этих функций в административных регламентах;
- выработка для каждой из функций количественных и качественных критериев эффективности их реализации, и установление в административных регламентах процедуры оценки эффективности деятельности государственного органа;
- утверждение Президентом Российской Федерации обобщенных показателей эффективности и результативности деятельности государственных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ КАЙБИЦКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БУИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

### 2.1. Характеристика Исполнительного комитета

#### Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района

Муниципальное образование – «Кайбицкое сельское поселение Буинского муниципального района Республики Татарстан» наделено статусом сельского поселения. Муниципальное образование «Кайбицкое сельское поселение Буинского муниципального района Республики Татарстан» входит в состав Буинского муниципального района Республики Татарстан.

Кайбицкое сельское поселение граничит с муниципальным образованием «город Буинск», Нижненаратбашским, Новочечкабским, Нурлатским, Рунгинским, Черки-Гришинским сельскими поселениями и Чувашской Республикой.

В состав территории поселения входят населенные пункты: село Кайбицы, деревня Верхний Наратбаш, деревня Степные Енали. Административным центром поселения является село Кайбицы.

Село Кайбицы основано в XVII в. В XVIII и первой половине XIX вв. большая часть жителей относилась к категории государственных крестьян, несла лашманскую повинность, часть населения составляли удельные (бывшие дворцовые) крестьяне. Занимались земледелием, разведением скота, лапотным, плотничным, тележным промыслами. В начале 20 в. в селе функционировали 2 мечети, мектеб, мельница. В этот период земельный надел сельской общины составлял 1742 дес. Количество дворов на 1975 году составило 84 дворов, мужчины 249, женщины 250. Действовал один мечеть, один мехеллэ.

На сегодняшней день количество дворов - 208, количество жителей -682, из них мужчин 312, женщин – 350.

Таблица 1 – Структура населения Теньковского сельского поселения Камко-Устинского муниципального района Республики Татарстан

Наименование показателя	Единица измерения	Теньковское сельское поселение Камко-Устинского муниципального района Республики Татарстан
Численность постоянного населения	человек	682
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	"-	76
трудоспособном	"-	302
старше трудоспособного	"-	275
Студенты	"-	20
Инвалиды до пенсионного возраста	"-	17

Действует одна мечеть, два частных магазина, одна средняя общеобразовательная школа на 320 мест. Детсад на 25 мест, Сельская дом культура на 220 мест, библиотека 13768 экз. книг., фельдшер-акушерский пункт. Село входит в состав Агрофирмы «Авангард»



Рис. 1 – Село Кайбицы Буинского муниципального района

В структуру органов местного самоуправления Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района входят Совет поселения, Глава поселения, Исполнительный комитет поселения, Ревизионная комиссия поселения, иные органы местного самоуправления, образуемые в соответствии с Уставом.

Исполнительный комитет поселения является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления поселения. В структуру Исполнительного комитета поселения входят: Руководитель Исполнительного комитета – Глава поселения, секретарь Исполнительного комитета, иные должностные лица Исполнительного комитета.

С октября 2005 года глава Кайбицкого сельского поселения – Абдрахманов Нияз Шакирович родился 27 марта 1959 года в деревне Верхний Наратбаш Буинский район ТАССР. В 1981 году окончил Тетюшский сельскохозяйственный техникум по специальности агроном.

Таблица 2.1 – Аппарат исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения

№	ФИО	Дата рождения	Образование	Должность и место работы
1	Абдрахманов Нияз Шакирович	27.03.1959	сред-спец, Тетюшский СХТ, 1981 г. агроном	Глава Кайбицкого сельского поселения, Руководитель исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения
2	Гильманова Гульгена Каимовна	05.01.1963	Высшее, ЧОУВПО»Институт социальных и гуманитарных знаний» г. Казань, 2015 году., юрист	Секретарь исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района РТ
3	Иблиева Алина Шамилевна	04.02.1997	сред.спец, Буинский вет.техникум ,2016 г. экономист-бухгалтер.	Ведущий специалист исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района РТ

Исполнительный комитет поселения:

- 1) в области планирования, бюджета, финансов и учета:

- составляет проект бюджета поселения, проекты планов и программ комплексного социально-экономического развития поселения;

- обеспечивает исполнение бюджета поселения, организует выполнение планов и программ комплексного социально-экономического развития поселения;

- готовит отчет об исполнении бюджета поселения, отчеты о выполнении планов и программ комплексного социально-экономического развития поселения;

- организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы поселения, и предоставление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

2) в области управления муниципальной собственностью, взаимоотношений с предприятиями, учреждениями и организациями на территории поселения:

- управляет имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения, решает вопросы по созданию, приобретению, использованию, распоряжению и аренде объектов муниципальной собственности;

- в случаях, определяемых решением Совета поселения, подготавливает и вносит на согласование (утверждение) Совета поселения предложения об отчуждении муниципального имущества, в том числе о его приватизации;

- заключает с предприятиями, организациями, не находящимися в муниципальной собственности, договоры о сотрудничестве в экономическом и социальном развитии поселения; содействует созданию на территории поселения предприятий различных форм собственности в сфере обслуживания населения;

- в соответствии с установленным Советом поселения порядком создает муниципальные предприятия и учреждения, определяет цели, условия и порядок их деятельности, утверждает их уставы, обеспечивает финансирование муниципальных учреждений, решает вопросы реорганизации

и ликвидации муниципальных учреждений и предприятий, назначает на контрактной основе и освобождает от занимаемой должности их руководителей;

-осуществляет финансовое обеспечение деятельности муниципальных казенных учреждений и финансовое обеспечение выполнения муниципального задания бюджетными и автономными муниципальными учреждениями, а также осуществляет закупки товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд;

3) в области жилищно-коммунального, бытового, торгового и иного обслуживания населения:

- разрабатывает и реализует программы комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры поселения, программы комплексного развития транспортной инфраструктуры поселения, программы комплексного развития социальной инфраструктуры поселения, требования к которым устанавливаются Правительством Российской Федерации;

- обеспечивает создание условий для обеспечения жителей поселения услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

- организует рынки и ярмарки;

- организует оказание ритуальных услуг и обеспечивает содержание мест захоронения;

- утверждает и реализует муниципальные программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, организует проведение энергетического обследования многоквартирных домов, помещения в которых составляют муниципальный жилищный фонд в границах поселения, организует и проводит иные мероприятия, предусмотренные законодательством об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности;

- регулирует тарифы на подключение к системе коммунальной инфраструктуры, тарифы организаций коммунального комплекса на

подключение, надбавки к тарифам на товары и услуги организаций коммунального комплекса, надбавки к ценам (тарифам) для потребителей;

- обеспечивает содействие в развитии сельскохозяйственного производства и расширения рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, создаёт условия для развития малого и среднего предпринимательства;

4) в области культуры, спорта, работы с детьми и молодежью, охраны прав и свобод граждан, обеспечения законности:

- создает условия для организации досуга и обеспечения населения услугами организаций культуры;

- обеспечивает условия для развития на территории поселения физической культуры и массового спорта, организацию проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий поселения;

- организует и осуществляет мероприятия по работе с детьми и молодежью;

- обеспечивает на территории поселения соблюдение законов, актов органов государственной власти и местного самоуправления, охрану прав и свобод граждан;

- обжалует в установленном порядке, в том числе в суде или арбитражном суде, нарушающие права местного самоуправления акты органов государственной власти и государственных должностных лиц, предприятий, учреждений, организаций;

- обеспечивает проведение первичных мер пожарной безопасности в границах населенных пунктов поселения;

- осуществляет организационное и материально-техническое обеспечение подготовки и проведения муниципальных выборов, местного референдума, голосования по отзыву депутата поселения, члена выборного органа поселения, выборного должностного лица поселения, голосования по вопросам изменения границ поселения, преобразования поселения;

- организует профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование выборных должностных лиц местного самоуправления, членов выборных органов местного самоуправления, депутатов Совета поселения, муниципальных служащих и работников муниципальных учреждений, организует подготовку кадров для муниципальной службы в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации об образовании и законодательством Российской Федерации о муниципальной службе;

- осуществляет предусмотренные законодательством меры, связанные с проведением собраний, митингов, уличных шествий, демонстраций и пикетирования, организацией спортивных, зрелищных и других массовых общественных мероприятий;

- обеспечивает оказание поддержки гражданам и их объединениям, участвующим в охране общественного порядка, создаёт условия для деятельности народных дружин;

5) в сфере благоустройства:

- организует сбор и вывоз бытовых отходов и мусора;

- организует деятельность по благоустройству территории поселения (включая освещение улиц, озеленение территории, установку указателей с наименованиями улиц и номерами домов, размещение и содержание малых архитектурных форм);

- осуществляет присвоение адресов объектам адресации, изменение, аннулирование адресов, присвоение наименований элементам улично-дорожной сети (за исключением автомобильных дорог федерального значения, автомобильных дорог регионального или межмуниципального значения, местного значения муниципального района), наименований элементам планировочной структуры в границах поселения, изменение, аннулирование таких наименований, размещение информации в государственном адресном реестре;

б) в сфере исполнения отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления поселения федеральными законами и законами Республики Татарстан:

- осуществляет отдельные государственные полномочия, переданные органам местного самоуправления поселения, в соответствии с федеральными законами и законами Республики Татарстан;

- ведет учет и обеспечивает надлежащее использование материальных и финансовых средств, переданных для осуществления государственных полномочий;

- представляет отчеты об осуществлении переданных государственных полномочий в порядке, установленном соответствующими федеральными законами и законами Республики Татарстан;

- обеспечивает дополнительное использование материальных ресурсов и финансовых средств, находящихся в распоряжении органов местного самоуправления поселения, для осуществления переданных им отдельных государственных полномочий, в соответствии с решениями Совета поселения;

7) иные полномочия:

- осуществляет организационное, правовое, информационное, материально-техническое и иное обеспечение деятельности Главы поселения;

- обеспечивает формирование архивных фондов поселения;

- принимает решение о привлечении граждан к выполнению на добровольной основе социально значимых для поселения работ (в том числе дежурств) в целях решения вопросов местного значения поселения, предусмотренных пунктами 4 и 9 части 1 статьи 5 настоящего Устава, и организует их проведение;

- осуществляет иные полномочия по вопросам местного значения поселения, за исключением полномочий, отнесенных законодательством, настоящим Уставом, решениями Совета поселения к компетенции Совета поселения или иных органов местного самоуправления поселения.

Таблица 2.2 - Сведения о численности и заработной плате  
Исполнительного комитета Буинского муниципального района РТ за 2013-  
2015 годы

Период	Численность работников всего, человек	в т.ч. работников списочного состава, человек	фонд начисления заработной платы работников – всего, тыс.руб	Заработная плата за месяц в среднем, руб.
2016	3	3	647,6	17990
2017	3	3	664,8	18467
2018	3	3	693,7	19269

Анализ показателей таблицы 2.2 показывает, что период за 2016-2018 годы численность работников оставалась фактически стабильной. Фонд заработной платы ежегодно увеличивался и в 2018 году по сравнению с 2016 годом вырос на 1945 руб. или на 11,2%.

Таблица 2.3 - Структура сотрудников Исполнительного комитета  
Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района РТ за  
2015 год в зависимости от образовательного уровня

Сотрудники	Итого		Образование					
	Количество	в % к итогу	Общее среднее	в % к общему итогу	Средне-специальное	в % к общему итогу	Высшее	в % к общему итогу
Мужчины	1	33,3	-	-	1	33,3	-	-
Женщины	2	66,6	-	-	2	66,6	-	-
Итого	3	100	-	-	3	100	-	-

Исполнительный комитет осуществляет следующие полномочия по решению вопросов, не отнесенных к вопросам местного значения поселения:

- создает музеи поселения;
- совершает нотариальные действия, предусмотренные законодательством, в случае отсутствия в поселении нотариуса;
- участвует в осуществлении деятельности по опеке и попечительству;
- создает условия для осуществления деятельности, связанной с реализацией прав местных национально-культурных автономий на территории поселения;
- оказывает содействие национально-культурному развитию народов Российской Федерации и реализации мероприятий в сфере межнациональных отношений на территории поселения;
- участвует в организации и осуществлении мероприятий по мобилизационной подготовке муниципальных предприятий и учреждений, находящихся на территории поселения;
- создает муниципальную пожарную охрану;
- создает условия для развития туризма;
- оказывает поддержку общественным наблюдательным комиссиям, осуществляющим общественный контроль за обеспечением прав человека и содействие лицам, находящимся в местах принудительного содержания.
- оказывает поддержку общественным объединениям инвалидов, а также созданным общероссийскими общественными объединениями инвалидов организациям в соответствии с Федеральным законом от 24 ноября 1995 года № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;
- создает условия для организации проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в порядке и на условиях, которые установлены федеральными законами;
- предоставляет гражданам жилые помещения муниципального жилищного фонда по договорам найма жилых помещений жилищного фонда социального использования в соответствии с жилищным законодательством;
- осуществляет мероприятия по отлову и содержанию безнадзорных животных, обитающих на территории поселения.

Исполнительный комитет поселения является органом, уполномоченным на осуществление муниципального контроля.

К полномочиям Исполнительного комитета поселения в области муниципального контроля относятся:

1) организация и осуществление муниципального контроля на соответствующей территории;

2) организация и осуществление регионального государственного контроля (надзора), полномочиями по осуществлению которого наделены органы местного самоуправления;

3) разработка административных регламентов осуществления муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности. Разработка и принятие указанных административных регламентов осуществляются в порядке, установленном нормативными правовыми актами Республики Татарстан;

Таблица 2.4 – Сведения о динамике численности муниципальных служащих Исполнительного комитета Буинского муниципального района РТ за 2013-2015 гг.

Период	2016	2017	2018
Должности мун.службы			
руководители - всего	1	1	1
высшие	1	1	1
главные	-	-	-
ведущие	-	-	-
помощники(советники)-всего	-	-	-
главные	-	-	-
специалисты – всего	2	2	2
главные	1	1	1
ведущие	1	1	1
старшие	-	-	-
младшие	-	-	-
Итого замещали муниципальные должности муниципальной службы	3	3	3

Организацию деятельности Совета поселения осуществляет Глава поселения. В соответствии с Регламентом Совета поселения для предварительного рассмотрения и подготовки вопросов, отнесенных к компетенции Совета поселения, из числа депутатов, за исключением Главы поселения могут образовываться постоянные или временные комиссии (или) определяться депутаты, ответственные за подготовку указанных вопросов, по основным направлениям деятельности Совета поселения. Депутат вправе работать не более чем в двух постоянных комиссиях.

Таблица 2.5 – Депутаты Кайбицкого сельского Совета

№ округа	Ф.И.О.кандидата
Первомайский избирательный округ № 1	Фатхуллин Фаниль Фагимович
Новый избирательный округ № 2	Вагапова Дания Салимзяновна
Центральный избирательный округ № 3	Садриев Рамил Абдулхакович
Зеленый избирательный округ № 4	Туктаров Ростям Хусаинович
Свободный избирательный округ № 5	Муртазин Фирзяр Султанович
Железнодорожный избирательный округ № 6	Абдраханов Нияз Шакирович
Степне Еналинский избирательный округ № 7	Хуснутдинова Марьям Рауфовна

Депутатом Совета поселения может быть избран гражданин Российской Федерации, достигший на день голосования 18 лет и обладающий избирательным правом.

Депутаты Совета поселения избираются по одномандатным избирательным округам, образуемым на основе средней нормы представительства избирателей на избирательный округ.

Таблица 2.6 – Стаж персонала на муниципальной службе в  
Исполнительном комитете по состоянию на 1 января 2018 года

Стаж работы на муниципальной службе	Количество работников
До 1 года	-
1-5 лет	-
5-10 лет	1
10-15 лет	2
15-25 лет	-
Всего персонала	3

Показатели таблицы 2.6 свидетельствуют об опыте работы муниципальных служащих. Основная часть сотрудников – 2 человека имеет стаж в пределах от 5 до 10 лет.

## 2.2. Существующая система оценки муниципальных служащих

В Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района целенаправленной деятельности по оценке муниципальных служащих не ведется. Однако оценка деятельности муниципальных служащих, так или иначе, проводится на каждом этапе работы с персоналом. Существующая система оценки муниципальных служащих в Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района в настоящее время включает в себя:

Во-первых, оценку качества выполнения персоналом трудовых функций и заданий непосредственно руководителями структурных подразделений. Такая оценка осуществляется постоянно, однако она не всегда может быть объективной, так как здесь большую роль играет личностный фактор самого руководителя.

Во-вторых, оценка эффективности труда муниципальных служащих осуществляется в ходе проведения регулярной аттестации.

Иногда проводится с Исполкоме и так называемая «внеплановая» оценка муниципальных служащих. Такая оценка осуществляется, когда нанимается новый сотрудник, а также в период испытательного срока. Возникает необходимость прибегать к процедуре оценки муниципальных служащих при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или между сотрудниками внутри подразделения, а также в случаях необходимости решения вопросов дополнительного материального стимулирования, повышения окладов или переводе на новую должность и т. д.

В Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района установлены следующие задачи по оценке труда муниципальных служащих:

- идентификация перспективы использования его потенциальных возможностей, стимулирования роста профессиональной компетентности;

- определение степени потребности повышения квалификации, профессиональной подготовки или переквалификации;

- возможность долгосрочного планирования движения государственных служащих в целях профессионального роста, а также своевременного освобождения муниципального служащего от занимаемой должности или перехода на другую, нижестоящую должность или участок работы.

Вышеупомянутые задачи могут дифференцироваться и можно сказать, что одни цели находятся под контролем, поскольку представляют интерес государства и общества, чтобы иметь в муниципальном управлении высококвалифицированных специалистов, усовершенствовать систему управления, оптимально использовать потенциал персонала. Другие цели принадлежат к мотивационному личному интересу муниципального

служащего, которые подвергаются оценочной процедуре, и их результатами могут стать: повышение или понижение в должности, награды и т.д.

В зависимости от поставленных целей и сроках проведения оценки муниципальных служащих в Исполкоме разрабатывается процедура проведения оценки, которая каждый раз может быть различной. В Исполкоме используется несколько видов процедур оценки.

Во-первых, это непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки муниципального служащего, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений. Второй вид — это оценка эффективности деятельности, являющаяся по своей сути подведением итогов работы сотрудника за определенный отрезок времени.

Оценка муниципальных служащих должна регулироваться нормативными актами Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района, однако на сегодняшний день они не разработаны, и поэтому оценка часто носит субъективный характер.

В Исполкоме официальным поводом оценки служащих является проведение аттестации, которая проводится здесь регулярно. Важным аргументом регулярного проведения аттестации является не только постоянная оценка эффективности деятельности муниципальных служащих, но и то, что с юридической точки зрения сотруднику не может быть просто так, по решению руководства сокращен оклад и он не может быть понижен в должности. Это можно осуществить только по результатам аттестации. В противном случае недовольный управленческими решениями работник вправе обратиться в суд, что может вызвать определенные проблемы.

Аттестация муниципальных служащих в Исполкоме Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района чаще всего проводится в целях определения соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Аттестация в Исполкоме проводится один раз в три года. Для проведения аттестации создается комиссия, в состав которой входят должностные лица Исполкома, юрист, руководители подразделений.

В Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района процедуру аттестации проходят почти все муниципальные служащие. Не проходят аттестацию только те муниципальные служащие, которые освобождаются от нее согласно действующего законодательства.

Аттестация, как и любая другая управленческая процедура имеет свою технологию. Основными этапами процесса аттестации являются: подготовка, проведение непосредственно самой аттестации и подведение итогов.

Этап подготовки процедуры аттестации осуществляется организационным отделом Исполкома.

День назначается заранее и все, кто должен участвовать в процедуре аттестации муниципальных служащих должен быть обязательно оповещен.

Само заседание аттестационной комиссии также проходит по определенной технологии. Вначале аттестуемые рассказывают о своих выполняемых должностных обязанностях. Затем выступает непосредственный руководитель аттестуемого, он дает ему характеристику, которая носит служебный характер и должна быть предельно объективной. Потом члены комиссии задают вопросы для оценки степени соответствия служащего занимаемой должности. Вопросы комиссии связаны с его непосредственными функциями, а также знанием нормативно-правовых актов, кодекса этики и др.

Следующий этап - подведение итогов аттестации. Сюда относится:

- анализ кадровой информации: образование, общий стаж работы и работы на данной должности, имеющиеся у аттестуемого награды, поощрения или наказания и т.д.;

- анализ выступлений аттестуемых и их непосредственных руководителей, а также ответов на вопросы, по которым осуществляется оценка муниципальных служащих;

- подготовка рекомендаций по каждому аттестуемому муниципальному служащему по результатам аттестации;

- утверждение результатов аттестации.

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует. Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

По результатам аттестации руководство Исполнительного комитета принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении муниципального служащего в должности с его согласия. По результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих на повышение квалификации.

В случае несогласия муниципального служащего с понижением в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность муниципальной службы руководитель Исполнительного комитета может в срок не более одного месяца со дня аттестации уволить его с муниципальной службы в связи с несоответствием замещаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. По истечении указанного срока увольнение муниципального служащего или понижение его в должности по результатам данной аттестации не допускается. Муниципальный служащий вправе обжаловать результаты аттестации в судебном порядке.

В ходе изучения проведения процедуры аттестации в Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района

были выявлены некоторые ошибки, которые допускались при оценке и аттестации муниципальных служащих. К основным из них относятся:

- для муниципальных служащих, выполняющих практически одинаковую работу часто применяют совершенно разные критерии и показатели оценки;

- предубеждение против определенных служащих лиц, проводящего оценку, или, наоборот, благосклонное расположение к кому-либо резко снижает объективность оценки ;

- оценка не в целом всей деятельности муниципального служащего, а по одной из характеристик;

- изменение стандартов в ходе проведения оперативной оценки;

- придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий оценке, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода;

- стремление зависить оценку, особенно тем служащим, к которым у членов комиссии благосклонное расположение;

- сравнение муниципальных служащих друг с другом, а не со стандартами деятельности.

Аттестация муниципальных служащих, проводимая в Исполнительном комитете направлена в основном на выявление соответствия специалиста занимаемой должности, причем учитываются только профессиональные знания, умения и навыки работника и только на текущий момент. При этом не учитываются личностные характеристики, которые тем не менее тоже влияют на эффективность работы, т. е. отсутствует оценка способностей, потенциала работника. Кроме того, временной интервал между аттестациями довольно велик, что также не дает объективной информации об эффективности деятельности муниципальных служащих.

Поэтому важно то, что в ходе выполнения функций муниципального управления в Исполкоме осуществляется оценка деятельности муниципальных служащих. Оценка муниципальных выявляет не только

соответствие работника занимаемой им должности, но также направлена и на оценку потенциала сотрудника, планирование его карьерного роста, получение обратной связи и др. Однако, как уже было сказано нормативных документов по проведению таких оценок в Исполкоме не разработано, следовательно, не определены критерии, показатели и методы таких оценок. Оценка муниципальных служащих не носит объективного характера.

При оценке деятельности того или иного муниципального служащего важно учитывать мнение населения об управлении той сферой к которой имеет отношение тот или иной муниципальный служащий.

В оценке деятельности органов местного самоуправления, а, следовательно, и эффективности деятельности муниципальных служащих наиболее важное значение имеет степень удовлетворенности населения качеством предоставляемых населению услуг (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Удовлетворенность населения Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района РТ качеством предоставляемых услуг органами местного самоуправления в 2018 году

Наименование показателя	% от числа опрошенных
1. Деятельностью органов местного самоуправления	84,4
2. В сфере культуры (качеством культурного обслуживания)	93,0
3. В сфере общего образования	90,7
4. В сфере дополнительного образования детей	97,6
5. В сфере дошкольного образования детей	90,7
6. Медицинская помощь	71,4
7. В сфере жилищно-коммунальных услуг	94,6

Данные таблицы показывают, что население Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района довольно высоко оценивает

качество предоставляемых муниципальных услуг, что свидетельствует о хорошем качестве выполнения своих должностных обязанностей муниципальными служащими Исполнительного комитета.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района оценка муниципальных служащих ведется, но она не совсем соответствует современным требованиям и требует применения новых технологий оценки персонала.

### 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ КАЙБИЦКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БУИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

#### 3.1. Рекомендации по применению комплексной оценки муниципальных служащих

Успешное выполнение функций управления муниципальным образованием, обеспечение высокого уровня жизни населения возможно только при высокой эффективности труда каждого муниципального служащего. В связи с этим важно иметь механизмы и инструменты для комплексной оценки эффективности труда каждого муниципального служащего.

Оценивать Исполнительный комитет Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района можно по разным критериям. Анализ различных технологий оценки эффективности труда различных категорий работников позволил выбрать те из них, которые в максимальной степени подходят к условиям труда муниципальных служащих Исполнительный комитет Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района. В приложении 1 приведены рекомендуемые механизмы оценки эффективности труда муниципальных служащих. Сложность оценки результатов работы муниципальных служащих порождает и сложность в разработке методов и критериев оценки эффективности труда муниципальных служащих. Одной из самых сложных проблем в комплексной оценке эффективности деятельности муниципальных служащих является соотношение количественных и качественных показателей деятельности муниципальных служащих.

По результатам оценки муниципальных служащих, используя приведенные критерии возможна разработка системы премирования и установления надбавок к должностным окладам муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района.

На рисунке 3.1 приведена рекомендуемая блок-схема оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района РТ с учетом показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607, а также иных показателей.



Рис. 3.1. Рекомендуемая блок-схема оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района РТ

Оценка эффективности деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета может осуществляться при помощи таких процедур, как заполнение анкет, написание рефератов по деятельности муниципальных служащих, групповые упражнения, тесты, интервью.

Анкеты могут содержать вопросы, оценивающие знания, навыки, устремления, установки муниципального служащего.

В анкетном опросе необходимо использовать бальную шкалу, которая позволит выявить, который муниципальный служащий, согласно мнению коллектива, обладает лучшим набором рекомендуемых качеств. Кроме того, подобный опрос может продвинуть также стремление в муниципальных служащих к консолидации качеств, важных для управления.

Реферат или сочинение на заданную тему широко используется в американских компаниях при приеме на работу. Обычно цель такого сочинения выяснить, что кандидат на вакантную должность ожидает от компании и что он готов сделать для нее. Реферат для муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района может иметь целью выяснить как сотрудник предполагает повысить личную эффективность, что он может предложить для улучшения деятельности на своем рабочем месте или в своем подразделении, Исполнительном комитете и др.

При проведении оценки муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района следует учитывать тот факт, что они работают на разных должностях и разного уровня квалификационных требований. Следовательно, эти категории отличаются друг от друга, прежде всего, стоящими перед ними задачами, содержанием работы и сферой ответственности. Поэтому удельный вес разных показателей, их набор и критерии их оценки обязательно должны существенно варьироваться в зависимости от категории.

В таблице 3.1 приведены примерные значения весов оценок в зависимости от категории муниципальных служащих Исполнительного

комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района  
РТ

Таблица 3.1 - Примерные значения весов оценок в зависимости от категории муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района РТ

Часть надбавки	Руководители	Заместители (помощники)	Главные и ведущие специалисты	Старшие и младшие специалисты
Профессиональные качества	15-25%	50%	35%	35%
Личностные качества	15-25%	20%	15%	15%
Показатели результативности, включая объем и сложность выполняемых работ	60-70%	30%	50%	50%

При приеме на работу в Исполнительный комитет Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района рекомендует использовать кадровый аудит, который в настоящее время успешно применяется в органах муниципального управления Республики Татарстан, в частности в Кайбицком сельском поселении.

Кадровый аудит проводимый при приеме на работу нового сотрудника предусматривает всестороннюю оценку кандидата на вакантную должность, в первую очередь, наиболее важных профессиональных знаний и умений. Для этого претендентам заранее назначается определенная дата, когда будет осуществляться оценка. Для оценки претендентов подбираются специальные задания, которые включают как групповые, так и индивидуальные задания. В Кайбицком сельском поселении на проведение такой многоступенчатой системы оценки затрачивается до восьми часов. При этом обязательной оценке подвергаются профессиональные знания, навыки и умения каждого претендента на вакантную должность. Оцениваются также его коммуникативные качества, способности логически мыслить, анализировать,

планировать свою деятельность и время. Кроме того в ходе выполнения всех заданий осуществляется наблюдение за эмоциональным состоянием кандидата, его активности, взаимодействия с окружающими. Так как это очень важно для эффективного выполнения муниципальными служащими своих должностных обязанностей.

В том случае, если результаты оценки претендента на вакантную должность соответствуют предъявляемым требованиям, то ему назначается личная встреча с руководителем того структурного подразделения где имеется вакантная должность, а также с руководителем Аппарата. В случае успешного прохождения всех этапов кандидат назначается на должность.

В последние годы в органах государственного и муниципального управления все шире используется такая форма оценки деятельности служащим как составление ими годового отчета, который отражает всю его работу в течение года. В настоящее время форма годового отчета разрабатывается самостоятельно органом исполнительной власти. Каких-либо рекомендаций по его составлению и содержанию пока, к сожалению, нет. Поэтому приходится при разработке его формы руководствоваться только общими положениями. Говоря о законодательном закреплении, можно отметить только единственную норму – статья 48 Федерального закона «О государственной гражданской службе», где годовой отчет просто упомянут в тексте. Более никаких пояснений и разъяснений относительно годового отчета законодательно не давалось.

В Исполнительном комитете Буинского муниципального района в настоящее время муниципальные служащие такой документ не составляют. В связи с чем нами разработаны рекомендации по внедрению данной формы оценки эффективности труда муниципальных служащих.

Важно уточнить правовой статус годового отчета, критерии его оценки. Например, в случае признания годового отчета неудовлетворительным аттестация может преследовать цель подтвердить несоответствие служащего занимаемой должности. В случае же признания неординарных успехов

служащего, вытекающих из годового отчета, речь необходимо вести о рекомендации его к повышению в должности, участию в соответствующих конкурсах и т.д.

На наш взгляд, общеобязательной частью отчета должен быть только первый лист, где указывается основная информация о гражданском служащем. Это фамилия, имя, отчество; замещаемая должность с указанием наименования государственного органа и структурного подразделения указанного органа, а также отчетный период, за который предоставляется отчет. На следующем листе в виде содержания должны быть указаны пункты, по которым гражданский служащий должен составлять свой отчет. Полагаем, что отчет должен писаться не в табличном виде, а в виде простого документа. На наш взгляд, он может быть в форме сочинения, с разбивкой на обязательные пункты указанные в содержании отчета. Считаем, что именно такая форма позволит служащим максимально полно описать свою деятельность.

С учетом изложенного, представляется целесообразным следующее содержание годового отчета:

- основные функции гражданского служащего; это позволит в более сжатом виде отразить основные полномочия, а также обеспечит экономию времени при прочтении и сравнении функции с выполняемой работой;
- перечень основных вопросов, в решении которых гражданский служащий принимал участие за отчетный период;
- сведения о поощрениях и награждениях, примененных к гражданскому служащему;
- сведения о дисциплинарных взысканиях, примененных к гражданскому служащему;
- предложения государственного гражданского служащего по повышению эффективности работы структурного подразделения.

На рисунке 3.2. приведена рекомендуемая блок-схема составления ежегодного отчета муниципальными служащими Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района.

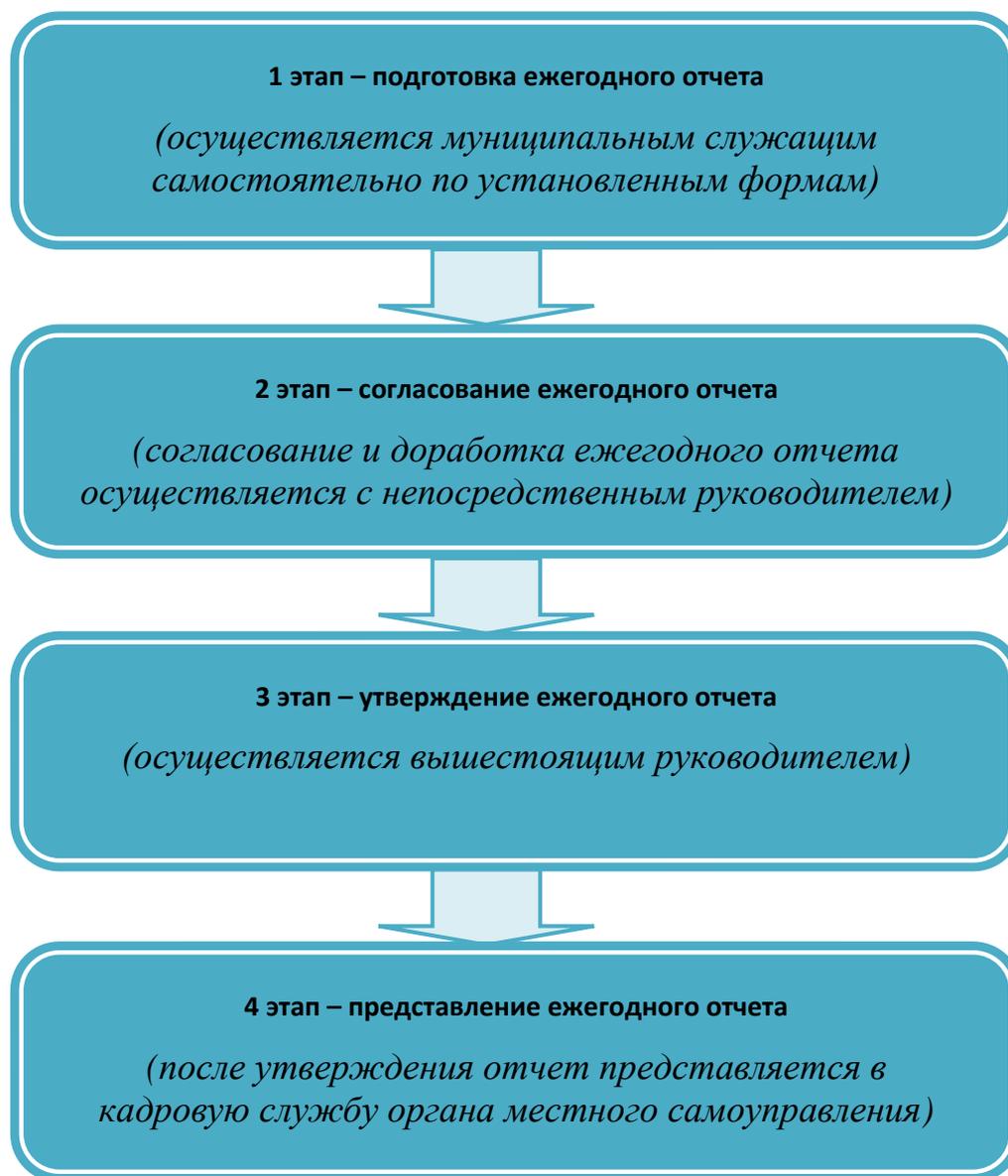


Рис.3.2. Рекомендуемая блок-схема составления ежегодного отчета муниципальными служащими Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района

На основании анализа и сравнительных исследований годовых отчетов муниципальных служащих получают итоговую рейтинговую позицию как самого муниципального служащего, так и структурного подразделения в целом.

Это позволяет не только целенаправленно проводить кадровую политику, направленную на повышение эффективности работы структурного подразделения, но и обеспечивать стимулирование исполнения муниципальным служащим Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района своих должностных обязанностей.

### 3.2. Использование новых технологий оценки муниципальных служащих

В современных бизнес-структурах в настоящее время очень широко используются технологии оценки кадров «Ассесмент-центр». В настоящее время эти технологии в адаптированном виде начали использоваться при оценке кадров в государственном и муниципальном управлении.

В настоящее время для оценки эффективности деятельности сотрудников организаций во всем мире очень широко начали применяться принципиально новые технологии оценки, одно из ведущих мест среди них занимает технология Ассесмент-центр. Если предназначение аттестации, в основном, сводится к определению справляется данный сотрудник с возложенными обязанностями или нет, оставить его на данной должности или нет и определению возможности дальнейшего карьерного роста, то новые технологии ориентированы на определение потенциальных возможностей человека. Эти технологии направлены на то, чтобы помочь руководству организации наиболее эффективным образом задействовать природные таланты, способности и склонности каждого сотрудника, т.е. оцениваются его компетенции.

В настоящее время одной из главных характеристик успешной деятельности органов государственного и муниципального управления в ряде зарубежных стран стало качество. Активно исследуются такие проблемы как переход от количественных критериев к качественным. Оценка компетенций сотрудников является одним из основных направлений в этой работе.

В качестве объектов оценки при таком подходе можно рекомендовать:

-компетентность в соответствующей профессии на основе образования и практического опыта;

- широта взглядов, базирующаяся на общей эрудиции и осведомленности в теории и практики в области Государственного и муниципального управления;

- умение планировать свою работу и время;

- умение работать с информацией;

- свободно владеть компьютером;

- знание иностранного языка, когда это действительно применено в работе.

Однако помимо профессиональных качеств руководитель и специалисты муниципального управления, должны обладать личными качествами:

- чувство долга и ответственности;

- высокие моральные стандарты;

- высокий уровень культуры;

- независимость, инициатива, способность работать в условиях неопределенности, и т.д.;

- стремление к профессиональному развитию, изучая степень способности;

- принципиальность и решительность;

- способность к работе в команде;

- навыки делового общения.

Однако руководителем человека делают не профессиональные и личные, а деловые качества. Поэтому следует обратить внимание на:

- организаторские способности - умение создать коллектив, выработать четкие цели, распределить их среди подчиненных, координировать и контролировать их решение;

- доминантность - властность, честолюбие, стремление к лидерству, независимости, решительность, воля, требовательность и т.д.;
- контактность - коммуникабельность, умение работать с подчиненными, расположить к себе людей, уладить возникшие конфликты;
- адаптационная мобильность - умение быстро оценивать ситуации и находить оптимальные решения, гибкость, оперативность, умение сконцентрироваться на главном и быстро перестроиться в случае необходимости.

Требования к качествам руководителя неодинаковы на разных управлениях. На низших - ценится решительность, независимость, самостоятельность, острота суждений и даже некоторая агрессивность. На высших - умение анализировать, ставить перспективные цели, организовывать процесс совместного творчества.

Компетентностный подход в настоящее время находит самое широкое применение, его используют при определении уровня освоения знаний и умений, а также при оценке эффективности деятельности работников. Поэтому для этих целей, на наш взгляд, наиболее подходит технология Ассесмент-центр, использовать которую мы предлагаем при оценке деятельности муниципальных служащих Буинского исполнительного комитета.

Ассесмент-центр предполагает выявление качеств и способностей каждого оцениваемого человека и понимается как технология оценки компетенций служащих посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Суть проведения такой оценки заключается в том, что участники оценки отвечают на тесты, участвуют в решении задач, в смоделированных производственных ситуациях, деловых играх. Вся предварительная работа по составлению методического материала проведения оценки выполняется очень тщательно, с привлечением профессиональных психологов, экспертов, специалистов по коучингу и т.д. Разработанный методический материал является интеллектуальной собственностью фирмы, проводящей оценку персонала по технологии Ассесмент-центр, она

представляет собой его информацию только для внутреннего пользования и разглашению не подлежит. В связи с этим очень важным моментом при выборе фирмы, проводящей такую оценку иметь на нее положительные рекомендации.

Проведение процедуры оценки внешне напоминает тренинг – участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель – не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои сильные и слабые стороны. В каждом задании за каждым участником закреплен эксперт. Он подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, которое относится к наблюдаемой компетенции. Проведение процедуры оценки управленческих компетенций по технологии Ассесмент-центр позволяет иметь комплексную, актуальную информацию о потенциале участников выполнять те или иные виды работ, а также помогает отслеживать динамику его развития.

Наиболее востребованной на сегодняшний день является оценка управленческих компетенций, к которым можно отнести такие как, способности стратегически мыслить, принимать решения в условиях неопределенности, умения довести до коллег свое видение решения проблем и организовать эффективное выполнение принятых решений, обладание лидерскими и коммуникативными качествами и др.

В ходе проведения оценочных мероприятий участников в зависимости от степени развития у них управленческих компетенций определяют в одну из трех группы: в первую группу попадают наиболее потенциальные и перспективные участники, у которых четко выражены управленческие компетенции, которые смогли себя показать в качестве лидеров и которые имеют способности стать высшими руководителями организаций; во вторую группу определяются те претенденты, у которых управленческие компетенции выражены на среднем уровне, такие работники могут выполнять управленческие функции на низовых и средних уровнях иерархии управления; и, наконец, в третья группа формируется участниками, обладающими

невысоким уровнем развития управленческих компетенций, такие работники могут быть хорошими исполнителями, но эффективно руководить коллективом не смогут.

Технология Ассесмент-центр постоянно совершенствуется, если вначале при ее возникновении оценивались только сотрудники коммерческих структур, то в настоящее время по ней оценивают также и государственных и муниципальных служащих. Так в нашей республике, единственном российской регионе по этой технологии прошли оценку высшие руководители правительственных структур.

Кроме того, методика оценки кадров обогащается новыми заданиями, позволяющими оценивать не только управленческие компетенции, но и также профессиональные компетенции участников.

В связи с тем, что процедура оценки по технологии Ассесмент-центр не очень дешевое мероприятие, то очевидно пока будет рационально оценивать не всех муниципальных служащих, а только руководителей и кадры на выдвижение.

Нами были изучены и проанализированы услуги фирм, производящие оценку персонала по технологии «Ассесмент-центр». На территории Республики Татарстан такие услуги пока оказываются только в Казани. Критериями выбора фирм на рынке услуг по оценке кадров были выбраны стоимость оказания услуг, а также количество и разнообразие услуг по оценке. Как наиболее предпочтительные нами были выбраны следующие фирмы.

1. Компания «GVC – cjsulting» имеет в своем составе Центр оценки, который предоставляет услуги Ассесмент-центр (assessment-centre).

Цели компании в проведении оценки клиентов по технологии ассесмент- центра заключаются в первую очередь в том, чтобы помочь организациям, обратившимся к ним:

- помочь сформировать кадровый резерв, для этого необходимо выявить перспективных работников, обладающих хорошо развитыми управленческими компетенциями;

- помочь в организации найма нового персонала, обладающего необходимыми качественными характеристиками, а также в определении должности и места работы в соответствии с уровнем их профессиональных компетенций;

- оценить уровень компетентности работающих сотрудников организации и обеспечить эффективную расстановку либо перестановку кадров внутри организации в соответствии с выявленными компетенциями сотрудников;

- оказать помощь в разработке индивидуальных планов развития сотрудников организации, которые учитывали бы уровень развития необходимых компетенций, их сильные стороны и направления развития.

Задания и другие методические материалы по оценке Ассесмент-Центр в компании «GVC – sjnsulting» разрабатываются всегда с учетом специфики организации-заказчика услуг по оценке и особенностей деятельности оцениваемых сотрудников.

Структуру Ассесмент-Центра компании «GVC – sjnsulting» определяют четыре основных составляющих:

- бизнес-симуляция (игра);
- кейсы;
- набор профессиональных психологических тестов;
- индивидуальное (структурированное) интервью.

Процедуру оценки Ассесмент-Центра составляют такие методы и формы оценки как:

- групповые упражнения, которые поводятся в виде деловых игр, воспроизводящих типовые и экстремальные ситуации по сфере деятельности организации-заказчика;

- индивидуальные задания, позволяющие выявить способности, знания, умения оцениваемого специалиста;

- специализированные тесты и опросники;

- интервью по компетенциям с применением новых технологий, например, технологии STAR.

Групповые упражнения позволяют оценить компетенции, проявляющиеся в командной деятельности, касающиеся умения выстраивать конструктивные отношения, организовывать работу группы, налаживать эффективную коммуникацию и реализовывать свой лидерский потенциал. В качестве групповых упражнений используются мозговые штурмы, командное принятие решений, подготовка и проведение презентаций перед группой, проведение переговоров и др.

Индивидуальные задания позволяют оценить такие качества, как способность участника анализировать информацию и принимать обоснованные, взвешенные решения, планировать и эффективно организовывать собственную деятельность и работу подчиненных. Для индивидуальной оценки используются аналитические задания, бизнес-кейсы и практические упражнения.

Наряду с интерактивными и аналитическими заданиями используются стандартизированные тесты и опросники. Обычно их количество не превышает 2–3 и, как правило, они направлены на выявление уровня формально-логического интеллекта, профессиональных способностей, особенностей типа личности и умения работать с информацией.

Интервью по компетенциям (структурированное интервью) проводится в конце самой процедуры, и служит для сбора дополнительной информации о каждом участнике. В ходе интервью выявляются индивидуальные особенности человека, анализируется его профессиональный и жизненный опыт с точки зрения оцениваемых компетенций. Интервью проводится в формате «один на один» (участник-эксперт).

В классическом Ассессмент-Центре присутствуют три категории участников:

- Оцениваемые сотрудники.

- Ведущий (приглашенный консультант, который организует проведение центра оценки, дает участникам инструкции к упражнениям, отслеживает соблюдение рабочих регламентов и процедур).

- Эксперты (специально обученные навыкам оценки сотрудники Компании и/или приглашенные консультанты, профессионально владеющие технологией Ассесмент-Центра. В их компетенцию входит наблюдение за оцениваемыми сотрудниками в ходе Ассесмент-Центра, фиксирование особенностей их поведения при выполнении упражнений и подведение итогов по результатам оценки).

В результате проведенного Ассесмент-центра организация-заказчик получает точную и достоверную информацию о текущем уровне развития оцениваемых компетенций участников и их потенциале для дальнейшего развития.

Данная информация может быть использована для принятия кадровых решений, формирования кадрового резерва, планирования программ обучения и развития сотрудников, определения мотивационных схем и выстраивания системы управления эффективностью деятельности персонала.

Заказчику оценки также предоставляются подробные результаты Ассесмент-Центра, оформленные в виде индивидуальных отчетов по каждому участнику.

Вторая компания представляющая интерес с точки зрения оказания услуг по оценке кадров это компания "Бизнес-Инсайт", в составе которой функционирует подразделение - «Оценка Кадров» как отдельное направление тренинговой компании. Основная деятельность данного проекта - оценка персонала (разработка индивидуальных программ оценки персонала), оценка организации и качества сервиса.

Эту компанию отличает:

- Индивидуальный подход к каждому клиенту;
- Открытость в деловых отношениях, нацеленность на взаимовыгодное сотрудничество;

– Профессиональный подход к любому виду оценки, детальная разработка каждой программы с адаптацией под цели клиента;

– Разнообразие предлагаемых методов оценки деятельности персонала и самой организации.

Третья компания представляющая практический интерес для осуществления оценки кадров – это центр кадровых решений «Personnel Profy» существующий на рынке Татарстана с 1998 года. К основным направлениям деятельности Центра кадровых решений «Personnel Profy» относятся: квалифицированный подбор персонала; кадровый аудит; оценка персонала с использованием технологии Assessment centre, «Тайный покупатель», психодиагностических методик; оценка выраженности профессионально-важных качеств; целевые развивающие и обучающие программы; обучение менеджеров по персоналу с выдачей свидетельства ИПК Госслужбы или Академии Госслужбы при Президенте РФ.

Услуга «Assessment centre» предоставляется специально подготовленными специалистами, с предоставлением развернутого отчета по итогам оценки. Принципы технологии: — Моделирование ситуаций, типичных для выполняемой деятельности; — Оценка по четко сформулированным критериям; — Выявление, анализ и прогноз развития качеств, необходимых для успешной работы специалиста.

Результаты проведения оценки: — Обоснованное принятие кадровых решений на основе всестороннего знания своего персонала, — Развитие и саморазвитие персонала организации, — Формулирование задач для профессионального роста и обучения персонала.

Еще одной компанией представляющей интерес для оценки муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского

поселения Буинского муниципального района является ООО "АБАДА ПЛЮС" – Казань.

Компания "АБАДА" занимается комплексной оценкой и развитием профессиональных и управленческих компетенций персонала - руководителей высшего и среднего звена. Отличительной чертой этой компании является то, что здесь предоставляется более широкий спектр услуг по оценке кадров, организации обратившиеся сюда могут выбирать ту технологию оценки, которая им более подходит, как в плане достоверности оценки, так и в стоимостном выражении. В работе ООО "АБАДА ПЛЮС" – Казань используются такие передовые методы оценки, как Ассесмент-Центр, Profile-ХТ, 360 градусов и др.

Штат экспертов-наблюдателей и преподавателей составляют молодые ученые, подавляющее большинство из которых имеют ученые звания кандидатов наук.

Каждая из предложенных компаний зарекомендовала себя на рынке услуг по оценке кадров на территории республики как добросовестный партнер и поэтому может рассматриваться как потенциальная компания по оценке кадров муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района.

При выборе конкретной компании для проведения оценки кадров по технологии Ассесмент-Центра немаловажным является оплата услуг, однако она определяется по каждому заказчику индивидуально в зависимости от объема работ.

На сегодняшний день услуги по оценке служащих по технологии Ассесмент-Центр и другим современным прогрессивным технологиям для отдельного органа муниципального управления, каковым является Исполнительный комитет Буинского муниципального района Республики Татарстан, в ценовом выражении может оказаться малодоступной. Однако чем больше сотрудников проходит такую процедуру оценки, тем дешевле она

оказывается в расчете на каждого отдельного сотрудника. В связи с этим, на наш взгляд, будет целесообразно рекомендовать проводить такую оценку совместно по нескольким органам муниципального управления. Здесь возможны два варианта. Оценивать всех муниципальных служащих Буинского муниципального района, т.е. служащих не только районного исполкома, но и муниципальных служащих сельских поселений. Еще один возможный вариант – это объединение с органами муниципального управления других районов республики.

Внедрение предложенных методик и технологий оценки муниципальных служащих можно использовать не только в Исполнительном комитете, но и в целом по Администрации Буинского муниципального района. Это позволит повысить уровень профессионализма муниципальных служащих, повысить эффективность их деятельности и принимать на муниципальную службу наиболее подходящих кандидатов.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Эффективность деятельности государственных служащих выявляется в процессе их оценки. Для этого необходимо разрабатывать в соответствии с условиями деятельности каждого муниципального образования систему показателей и критериев для оценки деятельности муниципальных служащих, а также использовать современные достижения в области оценки кадров, различные методики оценки внутри организации и с привлечением специализированных организаций, занимающихся оценкой персонала.

Вопрос оценки результативности и эффективности социального управления является весьма сложной проблемой, т. к. надо устанавливать с достаточной точностью, насколько достигнутые результаты соответствуют выработанным целям, пожеланиям и ожиданиям.

Вопросы совершенствования системы оценки муниципальных служащих рассматриваются на примере Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района Республики Татарстан, который является исполнительно-распорядительным органом управления муниципального образования.

Исполнительный комитет выполняет функции управления во всех сферах обеспечивающих социально-экономическое развитие Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района, оказывает населению района муниципальные услуги по обеспечению качества жизни.

Эффективное выполнение функций управления муниципальным образованием зависит от обеспеченности Исполнительного комитета кадрами и их квалификационных характеристик.

Численность муниципальных служащих Исполнительного комитета составляет 3 человека, из них 1 человек имеют высшее профессиональное образование. Основная часть сотрудников имеет стаж работы в органах муниципального управления более 5 лет. Текучесть кадров низкая. Это свидетельствует о высоком профессионализме муниципальных служащих и стабильности коллектива.

Существующая система оценки муниципальных служащих в Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района в настоящее время включает в себя в основном проведение регулярной аттестации.

Аттестация регулируется федеральными нормативными актами, Трудовым кодексом Российской Федерации и Кодексом Республики Татарстан о муниципальной службе.

В ходе анализа были выявлены некоторые ошибки, которые допускались при оценке и аттестации муниципальных служащих: разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу; оценка не в целом, а по одной из характеристик муниципального служащего; сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.

В оценке деятельности органов местного самоуправления, а, следовательно, и эффективности деятельности муниципальных служащих наиболее важное значение имеет степень удовлетворенности населения качеством предоставляемых населению услуг. Анализ этого вопроса показал, что население Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района довольно высоко оценивает качество предоставляемых муниципальных услуг, что свидетельствует о хорошем качестве выполнения своих должностных обязанностей муниципальными служащими Исполнительного комитета.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района оценка кадров ведется, но она не всегда соответствует современным требованиям, а также не используются новые современные технологии оценки кадров.

Для проведения оценки кадров возможно использование различных методик. Механизм комплексной оценки муниципальных служащих в Исполнительном комитете Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района должен основываться на компетентностном подходе.

Предложенный подход в оценке муниципальных служащих позволяет выявить у них уровень развития компетенций. При проведении оценки муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района следует учитывать тот факт, что они работают на разных должностях и разного уровня квалификационных требований.

При приеме на работу в Исполнительный комитет Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района новых сотрудников рекомендует применять технологию кадрового аудита.

В современных бизнес-структурах в настоящее время очень широко используются технологии оценки кадров «Ассесмент-центр». Для определения возможностей Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района получить услуги оценки кадров по технологии «Ассесмент-центр» был проанализирован рынок данного вида услуг и выявлены наиболее предпочтительные компании, оказывающие весь спектр услуг по оценке кадров при умеренной оплате.

В последние годы в органах муниципального управления все шире используется такая форма оценки деятельности служащим как составление ими годового отчета, который отражает всю его работу в течение года. На основании анализа имеющихся методик составления годовых отчетов муниципальными служащими нами разработаны блок-схема составления ежегодного отчета и рекомендации по его составлению.

Внедрение предложенных методик и технологий оценки муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района позволит повысить уровень профессионализма муниципальных служащих, эффективность их деятельности и принимать на муниципальную службу наиболее подходящих кандидатов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 31.07.1995 N 119-ФЗ (ред. от 27.05.2003) "Об основах государственной службы Российской Федерации"- Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>
2. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 14.10.2014) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
3. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 04.03.2014) "О муниципальной службе в Российской Федерации" - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
4. Концепция реформирования системы государственной службы РФ (утв. Президентом РФ N Пр-1496 от 15 августа 2001 г.) - Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>
5. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 391 с. - <http://znanium.com/>
6. Асалиев А. М. Оценка персонала в организации/Асалиев,А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 200 с.
7. Балашов А. П. Основы теории управления: Учебное пособие/А.П.Балашов - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 280 с.
8. Беликова, И.П. Оценка и контроллинг персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова. – Ставрополь, 2014. – 68 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514552>
9. Верховцев А. В. Аттестация работников организации / А.В. Верховцев. - 3-е изд. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 32 с.

10. Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. — 288 с. - <http://znanium.com/>
11. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
12. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 336 с.
13. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала : Повышение эффективности и снижение затрат [Электронный ресурс] / Светлана Иванова. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 129 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=518935>
14. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Электронный ресурс] / С.В.Иванова. - 9-е изд., перераб. и доп. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 269 с. <http://znanium.com/>
15. Иванов В. В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 383 с.
16. Кабашов С. Ю. Организация муниципальной службы: Учебник / С.Ю. Кабашов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 391 с.
17. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат [Электронный ресурс] / Дэн Кеннеди; Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. - 292 с. - <http://znanium.com/>
18. Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография/Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с.
19. Кибанов А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: Моногр. / А.Я. Кибанов, В.А. Столярова, Т.В. Лукьянова; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015-246с.
20. Ким С. А. Теория управления: Учебник для бакалавров/С.А.Ким - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.

21. Королева С.В. Оценка эффективности деятельности государственного гражданского служащего/ С.В. Королева - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

22. Кузьмина Н. М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: Монография/Н.М.Кузьмина, О.В.Толстякова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 94 с.

23. Левушкина С. В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / сост. С.В. Левушкина; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 168 с. - <http://znanium.com/>

24. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. — Эл. изд. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.—340 с. - <http://znanium.com/>

25. Матраева, Л. В. Инструментарий оценки эффективности управления социальным развитием региона: методические подходы и результаты расчетов [Электронный ресурс] : Монография / Л. В. Матраева. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2013. - <http://znanium.com/>

26. Нижегородцев Р. М. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография/Нижегородцев Р.М., Резник С.Д. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.

27. Орешин В. П. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / Орешин В.П., - 2-е изд. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 178 с.

28. Попов В. Д. Государственное и муниципальное управление: Учебник / В.Д. Попов, В.А. Есин, Ю.Ю. Шитова; Под ред. Н.И. Захарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 288 с.

29. Резник С. Д. Карьерный менеджмент: Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; Под общ. ред. С.Д. Резника. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.

30. Резник С. Д. Основы личной конкурентоспособности менеджера: Учебное пособие / С.Д. Резник, А.А. Сочилова; Под ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

31. Резник С. Д. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник, В.В.Бондаренко, Ф.Е.Удалов; Под общ. ред. С.Д.Резника - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 559 с.

32. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.

33. Угурчиев О. Б. Основы государственного и муниципального управления: Учебное пособие/О.Б.Угурчиев, Р.О.Угурчиева - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 378 с.

34. Чиркин В. Е. Основы государственного и муниципального управления: Учебник / В.Е. Чиркин. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с.

35. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебное пособие/ Чуланова О.Л. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2015.-74 с.

36. Чуланова О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 120 с.

37. Шамарова Г. М. Государственная и муниципальная служба: Учебное пособие / Г.М. Шамарова, Н.М. Куршиева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЯ



Рис.2 Структура органов местного самоуправления района

Таблица 1 – Методы оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих

Методы оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих	Описание метода
Метод шкалы графического рейтинга	основан на проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника: количество и качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и т.д. Оценка соответствует рейтингу от "отлично" до "неудовлетворительно".
Метод вынужденного выбора	основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Данный метод используется руководством, подчиненными, коллегами для оценки эффективности деятельности.
Описательный метод	позволяет раскрыть преимущества и недостатки поведения работника по определенным критериям (количество и качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др.) с помощью шкалы рейтинга.
Метод анкет и сравнительных анкет	включает набор вопросов или описаний поведения работника, из которых выбираются или оцениваются присущие работнику описания, и оценивается общий рейтинг анкеты.
Метод решающих ситуаций	основан на использовании списка описаний правильного и неправильного поведения работника в отдельных решающих ситуациях, на основе соотнесения которых производится оценка деятельности.
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда на основании рейтинга описания поведения работника и его квалификации.
Метод наблюдения за поведением	основан на наблюдении и оценке поведения работника в решающей ситуации текущего времени и фиксации количества случаев типичного или специфического поведения.

Таблица 2 – Рекомендуемые механизмы оценки муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района

Оценка личностных качеств муниципальных служащих	Оценка профессиональных качеств муниципальных служащих	Оценка качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур функций	Оценка результативности деятельности муниципальных служащих
<p>- формирование необходимых критериев и требований к качествам сотрудников с учетом должностных позиций и характера выполняемых функций;</p> <p>- выбор методов и форм проведения оперативной оценки личностных качеств;</p> <p>- проведение интервью, тестирований, экспертных оценок;</p> <p>- решение о соответствии или несоответствии</p>	<p>- формирование критериев и требований к профессиональным качествам сотрудников;</p> <p>- проведение экзаменов, профессиональных тестирований и других форм оценки профессиональных качеств государственных служащих;</p> <p>- решение о степени соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности;</p> <p>- решение о возможности карьерного роста, определение направлений профессионально</p>	<p>-определение критериев оценки качества выполнения должностных обязанностей;</p> <p>- анализ выполняемых государственными и муниципальными служащими обязанностей и функций;</p> <p>- определение сроков, объемов и сложности выполняемых работ;</p> <p>- сравнение фактически осуществляемых обязанностей и функций, исполняемых государственными и муниципальными служащими со</p>	<p>- определение, формализация и выражение в количественном эквиваленте показателей эффективности и результативности деятельности государственных и муниципальных служащих с учетом приоритетов и целей органа исполнительной власти;</p> <p>- оценка степени достижения результатов деятельности и индивидуального вклада гражданского и муниципального служащего;</p> <p>- решение о премировании/депремировании гражданских и муниципальных служащих, а также принятие решения о применении других форм стимулирования.</p>

и личных качеств сотрудника, необходимых для выполнения поставленных задач.	о совершенствовани я, принятие  - решения о включении в кадровый резерв и применении других методов профессиональног о развития и повышении квалификации гражданских служащих.	сформулированным и критериями;  - принятие решения о том, насколько выполняемые обязанности соответствуют заданным критериям качества.	
---	--	--	--

**ПРОЕКТ**  
**МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ**  
по составлению ежегодных отчетов муниципальными служащими  
Исполнительного комитета Заинского муниципального района

1. Общие положения

1.1. Основной целью разработки Методических рекомендаций является внедрение в деятельность Исполнительного комитета Заинского муниципального района системы ежегодных отчетов муниципальных служащих.

1.2. Под ежегодным отчетом муниципального служащего в рамках настоящих Методических рекомендаций понимаются сведения, предоставляемые муниципальным служащим о результатах своей профессиональной служебной деятельности за отчетный период.

1.3. Подготовка ежегодного отчета муниципального служащего позволяет решать в органах местного самоуправления следующие задачи:

осуществление промежуточного контроля за профессиональной служебной деятельностью муниципального служащего;

проведение анализа фактического распределения функциональных обязанностей внутри подразделения органа местного самоуправления, изучение степени нагрузки на каждого муниципального служащего;

получение информации для проведения оценки эффективности деятельности муниципального служащего в целях его материального стимулирования;

получение информации для проведения оценки эффективности деятельности муниципального служащего в целях его аттестации;

использование данных отчета при участии муниципального служащего в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы или в конкурсе по формированию кадрового резерва на замещение должности муниципальной службы в порядке должностного роста.

1.4. Ежегодные отчеты должны отражать фактически выполненную муниципальным служащим работу в течение отчетного периода.

1.5. Отчетным периодом при подготовке муниципальным служащим ежегодного отчета является календарный год. Если муниципальный служащий приступил к исполнению должностных обязанностей после 1 января, то в ежегодный отчет включается период со дня начала фактического исполнения им должностных обязанностей по 31 декабря этого же года.

1.6. В отчетах отражаются результаты исполнения муниципальными служащими должностных инструкций, в том числе:

результаты проделанной работы в соответствии с должностными обязанностями, предусмотренными должностной инструкцией, в том числе сведения о выполненных муниципальным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за отчетный период;

соблюдение сроков и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядка согласования и принятия данных решений;

выполнение показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

1.7. В ежегодный отчет по инициативе непосредственного или вышестоящего руководителя могут также включаться описание проблем, с которыми сталкивался муниципальный служащий при исполнении должностных обязанностей в отчетном периоде, и предложения по их решению, а также предложения по повышению

эффективности выполняемых должностных обязанностей, деятельности структурного подразделения органа местного самоуправления, органа местного самоуправления.

## 2. Порядок подготовки, согласования, утверждения и представления ежегодных отчетов

2.1. Алгоритм осуществления ежегодного отчета включает в себя:

подготовку ежегодного отчета;

согласование ежегодного отчета;

утверждение ежегодного отчета;

представление ежегодного отчета.

2.2. Сроки подготовки, утверждения и представления ежегодных отчетов определяются правовым актом Исполнительного комитета.

2.3. Ежегодный отчет представляется муниципальным служащим непосредственному руководителю для согласования.

2.4. В ходе согласования ежегодного отчета непосредственный руководитель осуществляет его изучение и оценку достижения содержащихся в нем значений показателей эффективности и результативности деятельности муниципального служащего (далее – оценка показателей).

2.5. В течение пяти рабочих дней с даты его представления непосредственный руководитель проводит изучение ежегодного отчета и оценку показателей или возвращает его муниципальному служащему с замечаниями для их устранения.

2.6. Замечания непосредственного руководителя должны быть устранены в срок до трех рабочих дней с даты возврата отчета муниципальному служащему. После устранения замечаний отчет вновь направляется муниципальным служащим непосредственному руководителю.

2.7. По результатам изучения отчета и оценки показателей непосредственный руководитель обязан сделать выводы о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего.

2.8. Выводы непосредственного руководителя заключаются в общей объективной и комплексной оценке проделанной работы муниципальным служащим за отчетный период в соответствии с должностными обязанностями, предусмотренными должностной инструкцией.

2.9. В случае если непосредственный руководитель оценивает профессиональную служебную деятельность муниципального служащего как не отвечающую установленным требованиям должностной инструкции, ему необходимо дополнительно представить письменное мотивированное обоснование.

2.10. Непосредственный руководитель обязан ознакомить муниципального служащего с выводами, содержащимися в ежегодном отчете, под роспись.

2.11. Муниципальный служащий имеет право выразить свое несогласие с оценкой его профессиональной служебной деятельности и в течение двух рабочих дней со дня ознакомления с выводами непосредственного руководителя письменно обратиться к вышестоящему руководителю с мотивированной просьбой об их пересмотре.

2.12. Вышестоящий руководитель в течение пяти дней рассматривает обращение муниципального служащего, несогласного с выводами непосредственного руководителя о его профессиональной служебной деятельности, и принимает окончательное решение. В отчете вышестоящий руководитель делает отметку о согласии или несогласии с выводами о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего.

2.13. Муниципальные служащие, замещающие должности высшей группы должностей муниципальной службы, согласование ежегодных отчетов не осуществляют.

2.14. Ежегодный отчет в течение рабочего дня после изучения и оценки показателей непосредственным руководителем направляется муниципальным служащим для его утверждения.

2.15. Ежегодные отчеты утверждаются должностным лицом Исполнительного комитета, курирующим соответствующее структурное подразделение.

2.16. Пояснительная записка муниципального служащего с указанием замечаний непосредственного и (или) вышестоящего руководителя приобщается к отчету.

2.17. После утверждения ежегодные отчеты направляются непосредственным руководителем в кадровую службу до 1 марта года, следующего за отчетным.

### 3. Ответственность муниципального служащего за непредставление ежегодных отчетов

3.1. Муниципальный служащий несет дисциплинарную ответственность за нарушение установленных сроков представления ежегодного отчета.

3.2. В случае пропуска срока представления ежегодного отчета по уважительной причине (болезнь, командировка муниципального служащего и т.п.) ежегодный отчет представляется в ближайший рабочий день, следующий за днем прекращения обстоятельств, вызвавших пропуск срока.

### 4. Хранение и представление отчетов

4.1. Ежегодные отчеты принимаются сотрудником кадровой службы Исполнительного комитета, уполномоченным на получение и хранение ежегодных отчетов.

4.2. Ежегодные отчеты хранятся в кадровой службе Исполнительного комитета в течение пяти лет, а затем уничтожаются.

4.3. Ежегодные отчеты приобщаются к личному делу муниципального служащего.

4.4. Копии ежегодных отчетов муниципальных служащих предоставляются по обращениям муниципальных служащих и их непосредственных руководителей.

ПРИМЕР  
заполнения ежегодных отчетов муниципальных служащих

УТВЕРЖДАЮ:

\_\_\_\_\_  
(должность вышестоящего руководителя)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись вышестоящего руководителя,  
расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Раздел 1. Общие сведения о муниципальном служащем<sup>1</sup>

1.1. \_\_\_\_\_  
*Иванов Иван Иванович*  
(фамилия, имя, отчество)

1.2. \_\_\_\_\_  
*начальник отдела экономики*  
(наименование замещаемой должности муниципальной службы с указанием  
наименования

\_\_\_\_\_

*Исполнительного комитета Заинского муниципального района РТ*  
органа местного самоуправления и структурного подразделения указанного органа)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3. \_\_\_\_\_  
*ведущая группа*  
(замещаемая группа должностей муниципальной службы)

1.4. Ежегодный отчет за \_\_\_\_\_  
*2015 год*  
(отчетный период)

<sup>1</sup> Примерный ежегодный отчет муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим

Раздел 2. Сведения о проделанной работе в соответствии с должностными обязанностями, предусмотренными должностной инструкцией

№	Краткое описание деятельности муниципального служащего по исполнению должностных обязанностей за отчетный период	Степень участия муниципального служащего в выполнении поручений руководителя, подготовке проектов документов	Качество выполненных муниципальных поручений		Степень важности и сложности выполненной работы по оценке руководителя
			соблюдение сроков их выполнения, должностных обязанностей	Оценка муниципального служащего	

1	2	3	4	5	6
<b>1. Подготовка наиболее значимых проектов документов</b>					
2/3*	Организация и контроль подготовки проекта постановления местной администрации «О районной межведомственной комиссии по снижению административных барьеров»	подготовлено в целом	выполнено без недостатков в установленные сроки	10	обычная/обычная
	.....				
<b>2. Выполнение контрольных поручений руководителя в рамках исполнения должностных обязанностей</b>					
2/3	Подготовка совещания по вопросам предоставления субсидий субъектам малого предпринимательства в приоритетных сферах деятельности	организация подготовки материалов к совещанию	выполнено с значительными недостатками (нарушены сроки подготовки материалов)	1	важная/обычная
	.....				
<b>3. Исполнение иных должностных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией</b>					

\* Первая цифра обозначает порядковый номер раздела, вторая – номер абзаца (пункта) в соответствующем разделе должностной инструкции муниципального служащего

1	2	3	4	5	6
2/1	Организация ежегодного семинара с предпринимателями по тематике «Основные формы поддержки малого и среднего бизнеса»	подготовлено в целом	выполнено с незначительными недостатками (отсутствовали отдельные категории предпринимателей)	7	важная/ обычная
	.....				
<b>Раздел 4. Исполнение должностных обязанностей в порядке временного замещения иной должности муниципальной службы</b>					
2/7	Подготовка годового ведомственного отчета о реализации муниципальной долгосрочной целевой программы развития и поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства	подготовлено в целом	выполнено без недостатков	10	важная/ сложная
	.....				
<b>Раздел 5. Реализация поставленных приоритетных задач перед соответствующим подразделением в отчетном периоде</b>					
2/4	Подготовка межмуниципальной конференции по формированию и развитию инновационной инфраструктуры на местном уровне	организация подготовки аналитических материалов	выполнено с незначительными недостатками (неточности в прогнозных значениях показателей)	5	особо важная/ сложная
	.....				
<b>Раздел 6. Особые, значимые достижения</b>					
2/3	Разработка методического пособия «Как вести себя при проверках»	подготовлено в целом	выполнено без недостатков	10	особо важная/ особо сложная
	.....				
<b>Раздел 7. Поддержание уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей</b>					

1	2	3	4	5	6
2/2	Курсы повышения квалификации по тематике «Новое в законодательстве для малого и среднего бизнеса: практика разрешения спорных ситуаций»	-	-	-	-
	.....				
	Итого:				

3. Показатели эффективности и результативности деятельности муниципального служащего

№ п/п	Наименование показателя	Оценка муниципального служащего	Оценка руководителя (баллы)
1	2	3	4
Раздел 1. Показатели эффективности			
1.1	Соответствие содержания выполненных работ нормативно установленным требованиям (регламенты, стандарты, нормы и т.д.)	выполненная работа в основном соответствует нормативно установленным требованиям	7
1.2	.....		
Раздел 2. Показатели результативности			
2.1	Качество и своевременность выполнения работ в соответствии с должностными обязанностями	полученные задания выполнялись в полном объеме, но имелись случаи нарушения установленных сроков	5
2.2	.....		
	Итого:		

4. Показатели эффективности деятельности самостоятельного структурного подразделения органа местного самоуправления, степень достижения, которых учитывается при определении размера денежной премии

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Достигнутые значения на отчетную дату	Оценка руководителя (баллы)
1	2	3	4	5
1.	Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения	единиц	456	6

2.	.....			
	Итого:			

5. Перечень проблем, с которыми сталкивался муниципальный служащий в профессиональной деятельности, и предложения по их решению

*Отсутствие статистического наблюдения по отдельным показателям в сфере развития предпринимательства. Предлагается предусмотреть в местном бюджете на очередной финансовый год средства на эти цели.....*

---



---



---



---

6. Предложения по повышению эффективности выполняемых должностных обязанностей, деятельности структурного подразделения органа местного самоуправления, органа местного самоуправления

*Требуется приобретение и внедрение специализированной программы по обработке данных в сфере развития и поддержки малого и среднего предпринимательства.....*

---



---



---



---

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись муниципального служащего, расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(должность непосредственного  
руководителя)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись непосредственного руководителя,  
расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра  
Исмагилова Мирсаита Мансуровича 38.03.04 по специальности  
«Государственное и муниципальное управление» на тему «Современный  
подход к оценке эффективности работы муниципальных служащих на  
примере Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения  
Буинского муниципального района Республики Татарстан»

Целью выпускной квалификационной работы ставилось изучение и предложение наиболее оптимальных и действенных методов оценки эффективности труда муниципальных служащих в Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района. В соответствии с целью выпускной квалификационной работы в ней ставились и решались следующие задачи:

1. Теоретически обосновать необходимость и методы оценки эффективности деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления.

2. Дать краткую характеристику Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района.

3. Провести анализ организации оценки эффективности труда муниципальных служащих Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района.

4. Разработать рекомендации по применению современных методик оценки эффективности труда руководителей и служащих муниципального органа управления.

Объектом изучения выпускной квалификационной работы является деятельность Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района. Предметом изучения процесс реализации социальной политики муниципального образования.

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: монографический, статистический, анализа и синтеза и др.

The summary to final qualification work of the bachelor Ismagilov Mirsait Mansurovich 38.03.04 in "The public and municipal administration" on the subject "Modern Approach to Assessment of Overall Performance of Municipal Employees on the example of Executive Committee of the Kaybitsky Rural Settlement of Buinsky of the Municipal District of Republic of Tatarstan"

The purpose of final qualification work put studying and the offer of the most optimum and effective methods of assessment of efficiency of work of municipal employees in Executive committee of the Kaybitsky rural settlement of Buinsky of the municipal district. According to the purpose of final qualification work in it the following tasks were set and solved:

1. To theoretically prove need and methods of assessment of efficiency of activity of municipal employees for bodies of municipal management.
2. To give short characteristic of Executive committee of the Kaybitsky rural settlement of Buinsky of the municipal district.
3. To carry out the analysis of the organization estimates of efficiency of work of municipal employees of Executive committee of the Kaybitsky rural settlement of Buinsky of the municipal district.
4. To develop recommendations about application of modern techniques of assessment of efficiency of work of heads and employees of municipal governing body.

Object of studying of final qualification work is activity of Executive committee of the Kaybitsky rural settlement of Buinsky of the municipal district. Studying subject process of implementation of a social politiika of the municipal unit.

When performing final qualification work the following methods of a research were used: monographic, statistical, analysis and synthesis, etc.

## **ИНСТРУКЦИЯ**

### **по охране и безопасности труда для специалиста Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района Республики Татарстан РТ**

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

#### **1. Общие требования безопасности.**

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста муниципальной службы допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж.

Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист муниципальной службы обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста муниципальной службы возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи.

#### 4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запах газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

## Физическая культура в организации

Физическая культура в организации – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду специалистов муниципальной службы, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха специалистов муниципальной службы учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе специалистов имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Результатом реализации предложенных мероприятий должна стать стабилизация социально-экономического положения поселения, улучшение состояния жилищно-коммунального хозяйства, социальной сфер, эффективное использование бюджетных средств и имущества; улучшение благоустройства территории.

## Культура делового общения

В целях повышения деловой репутации Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района Республики Татарстан и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

Типовой кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих.

Перечень документов Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района Республики Татарстан и ее структурных подразделений, составляющих служебную тайну (документов ограниченного распространения). В Типовом кодексе этики и служебного поведения муниципальных служащих, которого придерживаются в своей деятельности муниципальные служащие Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района Республики Татарстан, говорится, о том, что муниципальный служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или которая стала ему известна в связи с исполнением им должностных обязанностей.

Документация по организационно-нормативному регулированию деятельности Исполнительного комитета: Устав муниципального образования; структура Исполнительного комитета; штатное расписание; положения об отделах и комиссиях; должностные инструкции;

О порядке уведомления главы Исполнительного комитета Кайбицкого сельского поселения Буинского муниципального района Республики Татарстан о фактах обращения в целях склонения сотрудников муниципального служащего к совершению коррупционных правонарушений

Административные регламенты предоставления (исполнения) муниципальных услуг (функций).

В соответствии с регламентом работа с запросами граждан и организаций осуществляется на основании ФЗ «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации». Порядок обжалования действий установлен Федеральным законом от 02.05.2006 года №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».