

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

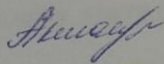
 Савушкина Л.Н.

«27» декабря 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Повышение эффективности деятельности муниципальных
служащих на примере Исполнительного комитета
Березкинского сельского поселения Высокогорского
муниципального района Республики Татарстан**

Обучающийся:



Акманаева Регина Ильшатовна

Руководитель:

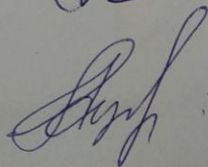
к.э.н., доцент



Крупина Гульнара Джаудатовна

Рецензент:

д.э.н., профессор



Мухаметгалиев Фарит Нургалиевич

Казань 2020

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

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующий кафедрой

Савушкина Л.Н.

«17» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Акманаевой Регины Ильшатовны

(Фамилия Имя Отчество обучающегося)

1. Тема работы: «Повышение эффективности деятельности муниципальных служащих на примере Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района Республики Татарстан»

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы

3. Исходные данные к работе: законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические материалы Федеральной службы государственной статистики, публикации по исследуемой проблеме в периодической печати.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы эффективности деятельности муниципальных служащих на примере сельского поселения, методы оценки эффективности, пути повышения эффективности

5. Перечень графических материалов: 9 таблиц и 1 рисунок.

6. Дата выдачи задания

«17» апреля 2019 г.

Руководитель

Крупина Гульнара Джаудатовна

Задание принял к исполнению

Акманаева Регина Ильшатовна

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	10.05.19	выполнено
1. Теоретические основы эффективности деятельности муниципальных служащих	17.05.19	выполнено
1.1 Сущность муниципальной службы		
1.2 Понятие эффективности деятельности муниципальных служащих		
1.3 Метод оценки эффективности		
2. Анализ уровня эффективности деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района Республики Татарстан	10.09.19	выполнено
2.1 Характеристика Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения		
2.2 Анализ деятельности сотрудников Исполнительного комитета		
2.3 Оценка эффективности деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета		
3. Пути повышения эффективности деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета	20.11.19	выполнено
3.1 Материальное стимулирование как фактор повышения эффективности деятельности муниципальных служащих		
3.2 Нематериальное стимулирование как фактор повышения эффективности деятельности муниципальных служащих		
3.3 Совершенствование оценки эффективности деятельности служащих		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.12.19	выполнено
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	10.12.19	выполнено
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.12.19	выполнено

Руководитель

Крупина Г. Д.

Задание принял к исполнению

Акманаева Р. И.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	9
1.1 Сущность муниципальной службы	9
1.2. Понятие эффективности деятельности муниципальных служащих	19
1.3. Метод оценки эффективности	23
2. АНАЛИЗ УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА БЕРЕЗКИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ	29
2.1. Характеристика Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения	29
2.2. Анализ деятельности сотрудников Исполнительного комитета	36
2.3. Оценка эффективности деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения	40
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА	45
3.1. Материальное стимулирование как фактор повышения эффективности деятельности муниципальных служащих.....	45
3.2. Нематериальное стимулирование как фактор повышения эффективности деятельности муниципальных служащих	50
3.3. Совершенствование оценки эффективности деятельности служащих	56
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

ВВЕДЕНИЕ

Повышение и развитие профессионального уровня муниципального служащего требует непрерывного обновления и реализации комплекса профессиональных знаний и практического опыта эффективного управления экономическими, социально-культурными и политическими процессами на территории муниципального образования для достижения целей местного самоуправления - удовлетворение потребностей жизнеобеспечения населения и развития территории.

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления является одной из весьма важных и непростых проблем публичного управления. Недостаточная эффективность решения важных вопросов местного значения, использование не в полной мере организационно-управленческого потенциала, противоречия между целевыми ориентирами в муниципальных программах вызывают неудовлетворенность населения деятельностью органов власти по решению многих жизненных аспектов. Тем самым возникает потребность в создании инструментария по оценке эффективности деятельности местных администраций, что также обуславливается, необходимостью постоянного анализа социально-экономическую ситуацию в муниципальном образовании, системном изучение точек роста и недостатков развития территории, а также возможностей качественного прогноза будущего состояния муниципального образования.

От качественной работы муниципальных служащих зависит жизнь населения. От того, как они будут исполнять или не исполнять свои обязанности, зависит то, как мы будем жить завтра, поэтому оценке работы муниципальных служащих всегда следовало уделять особое внимание. Пути повышения эффективность работы муниципальных служащих рассматривались на примере работы Исполнительного комитета

Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района Республики Татарстан.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности работы муниципальных служащих Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района.

Объектом исследования является Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения.

Предметом ВКР является деятельность Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района Республики Татарстан. Достижению поставленной цели будет способствовать решение следующих задач:

- исследование нормативно-правовых основ деятельности муниципальных служащих;
- определение основных методов управления персоналом;
- систематизация методов оценки качества и эффективности работы муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения;
- проведение анализа организационно-экономического состояния муниципального образования;
- анализ состава и структуры персонала;
- оценка качества и эффективности работы Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения.

Основа развития муниципального служащего как «эффективного менеджера» – в системе постоянного профессионального образования. Эффективность работы органов местного самоуправления зависит от уровня профессиональной подготовленности муниципальных служащих. Подготовка кадров для органов местного самоуправления является одним из

инструментов повышения эффективности муниципального управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения. Поэтому организованный и целенаправленный процесс овладения и постоянного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков необходим для успешного выполнения задач, возложенных на органы местного самоуправления Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Сущность муниципальной службы

Устойчивое развитие экономических основ местного самоуправления невозможно без укрепления органами всех уровней власти одной из составляющих организационных основ местного самоуправления – муниципальной службы. Именно от муниципальных служащих в большей степени и будет зависеть выполнение (невыполнение, ненадлежащее выполнение) практически всех принимаемых в стране решений.

Известно, что служба общий термин определяется как вид работы, который является объектом воздействия личности человека, основные социально-биологические качества. Это можно понять и ведомственных отделом и автономным учреждением на обслуживание. Провозглашение и укрепление местного самоуправления в Конституции Российской Федерации ставит на повестку дня органов местного самоуправления кадровые проблемы института квалифицированного персонала. Как новая система в социальной структуре общества и государства, местного самоуправления создал и соответствующий новый тип сервиса. Основе названия различных конструкций и элементов в системе местного самоуправления было воспринято из практики других стран, в термин "муниципальный". В настоящее время он широко используется в законодательстве Российской Федерации О местном самоуправлении, административного, гражданского и иных отраслей права. Новый вид услуг, приобретенных определяющий термин - "муниципальный".

Муниципальная служба - это профессиональная деятельность, которая осуществляется на постоянной основе на муниципальной должности, не являющейся выборной. Таким образом, депутаты, члены выборного органа

местного самоуправления, выборные должностные лица местного самоуправления муниципальными служащими не являются[32].

Муниципальная служба является сложным социально-правовым институтом и несет на себе все те признаки, свойства, которые присущи службе вообще и каждому его виду в отдельности. В. И. Фадеев в своей работе отмечал ряд специфических признаков муниципальной службы[20]:

- 1) она учреждается и функционирует в сфере публичной власти, носит публично-правовой характер;
- 2) имеет специфические задачи, связанные с обеспечением полномочий местного самоуправления;
- 3) имеет определенную преемственность с государственной службой.

Муниципальная служба представляет собой систему правовых норм, которые регламентируют права и обязанности, ограничения, запреты, стимулирование, ответственность служащих, порядок возникновения и прекращения служебных отношений. Если говорить о разнице между задачами муниципальных служащих от задач государственных служащих, то оно заключается лишь в уровне (Федеральный, региональный, местное самоуправление), т. е. нет качественного различия, общим для них является цель - улучшение благосостояния общества, удовлетворение общественных интересов[11].

Законодательное закрепление института муниципальной службы в современном понимании и статуса муниципального служащего было сделано Государственной Думой 17 декабря 1997 г. в Федеральном законе «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации». С 1 июня 2007 г. закон утратил силу в связи с принятием ФЗ №25-ФЗ от 2 марта 2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации»[2], который был

направлен на решение одной из основных проблем реализации Федерального закона №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[1] – проблемы нехватки квалифицированных кадров, в частности формирования единых подходов к правовому регулированию муниципальной службы, установления основ правового регулирования отношений, связанных с поступлением граждан Российской Федерации на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения, а также определения правового положения муниципальных служащих.

Согласно ст. 2 Федерального закона от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ категория «муниципальная служба» определяется как профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)[2]. Нанимателем для муниципального служащего является муниципальное образование, от имени которого полномочия нанимателя осуществляет представитель нанимателя (работодатель). Представителем нанимателя (работодателем) может быть глава муниципального образования, руководитель органа местного самоуправления, председатель избирательной комиссии муниципального образования или иное лицо, уполномоченное исполнять обязанности представителя нанимателя (работодателя).

Согласно ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ должность муниципальной службы – должность в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования, которые образуются в соответствии с уставом муниципального образования, с установленным кругом обязанностей по обеспечению исполнения полномочий органа местного самоуправления, избирательной

комиссии муниципального образования или лица, замещающего муниципальную должность[2].

Муниципальной службы устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации, утвержденным законодательством Российской Федерации. Реестр должности муниципальной службы в субъекте Российской Федерации представляет собой перечень наименований должностей муниципальной службы, включенной в органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований, группам и функциональным признакам должностей определяется с учетом исторических и иных местных традиций [24].

Согласно ст. 8 Федерального закона от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ, ч. 3 ст. 3 от 4 мая 2008 г. №228-ПК должности муниципальной службы подразделяются на следующие группы: высшие должности муниципальной службы; главные должности муниципальной службы; ведущие должности муниципальной службы; старшие должности муниципальной службы; младшие должности муниципальной службы[2].

Важно подчеркнуть, что Федеральный закон №25-ФЗ не определен статус депутатов, членов выборных органов местного самоуправления, выборных должностных лиц местного самоуправления, членов избирательных комиссий муниципальных образований, действующих на постоянной основе. Они замещают муниципальные должности, но не муниципальных служащих (гл. 2, ст. 1).

Муниципальные служащие технические исполнители в органах местного самоуправления (п. 2, ст. 10). Не относятся к категории муниципальных служащих и должностных лиц органов местного

самоуправления и организаций, с должности муниципальной службы - это позиция органов местного самоуправления (пункт 2 статьи 6).

В настоящее время в России насчитывается 24 тысячи. 154 муниципалитетов. По данным субъектов Российской Федерации на 1 ноября 2007 года, в Российской Федерации к категории муниципальных служащие относятся 328, 3 тыс. руб. чел., В том числе лиц, занимающих муниципальные должности. Муниципальных служащих с высшим образованием - 71.5%, работников со средним специальным образованием - 24,8% и со средним образованием - 3.7%. Стоит отметить, что 51% муниципальных служащих имеют стаж муниципальной (государственной службы) свыше 5 лет. В среднем на одного городского округа в РФ приходится 271,8 муниципальных служащих, 1 муниципальный район – 73,5 муниципальных служащих, 1 городское поселение - 11.9, 1 сельского поселения – 4,8 муниципальных служащих.

Основные положения Федерального закона №25-ФЗ, которая отличает статус муниципальных служащих статус государственных служащих РФ, является то, что замещение должностей муниципальной службы осуществляется на основе трудового договора (контракта), а не служебного контракта, как это предусмотрено для государственных служащих Российской Федерации. Данное положение Федерального закона является одной из его концептуальных основ, поскольку позволяет не дублировать в законодательстве о муниципальной службе многочисленные нормы трудового законодательства [32].

Помимо количественной стороны категории муниципальной службы следует также выделить и качественные, отличающие ее от других видов служб[14]:

1) муниципальная служба, как и любой другой вид службы, формируется и реализуется в установленных для нее организационных структурах. Если для государственной службы такой является государственный орган, то для муниципальной службы – орган местного самоуправления;

2) цели и задачи муниципальной службы в социальном аспекте аналогичны государственным услуг задачи: обеспечение прав и свобод человека и гражданина, исполнением Конституции РФ и законов - федерального и субъекта Российской Федерации, правовыми актами органов и должностных лиц местного самоуправления, осуществление иных полномочий, возложенных на муниципальной службе. [27] социальный аспект муниципальной услуги является прямым продолжением государственной службы, но в пределах границ муниципального образования, в рамках которого работает местное самоуправление, которое, в свою очередь, толкает перед муниципальной услуги конкретных задач: обеспечивать самостоятельное решение населением вопросов местного значения; защиты прав и законных интересов, в первую очередь, муниципального образования, закрепленных в отношениях с Российской Федерацией на территории муниципального образования;

3) правовая регламентация муниципальной службы, включающая требования к должностям, статус муниципального служащего, условия и порядок прохождения муниципальной службы, управление службой, которые определяются Уставом муниципального образования в соответствии с законами субъекта Российской Федерации и Федеральными законами №25-ФЗ от 2 марта 2007 г. и №131-ФЗ от 6 октября 2003 г[1];

4) формирование состава муниципальной службы является задачей, прежде всего, органов местного самоуправления на основе правовых норм о муниципальной службе;

5) принципы муниципальной службы.

В юридической литературе о муниципальной службе, вопрос или оставлено без рассмотрения или раскрыты в ст. 4 Федерального закона №25-ФЗ от 2 марта 2007 года (приоритет прав и свобод человека и гражданина; равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к муниципальной службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с профессиональными и бизнес-качеств муниципального служащего; профессионализм и компетентность муниципальных служащих, стабильность муниципальной службы [2]; доступность информации о деятельности муниципальных служащих, взаимодействия с общественными объединениями и гражданами; единство основных требований к муниципальной службе, а также учета исторических и иных местных традиций при прохождении муниципальной службы; правовая и социальная защита муниципальных служащих, ответственности муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей; беспартийный муниципальной услуги).

Принципы муниципальной службы являются главными положениями, выражающими объективные научные права и доказательства разумные полномочия, задачи и функции местного самоуправления, права муниципальных служащих, работающих в системе государственных органы, особенно в системе муниципальных услуг, объективно отражать сущность муниципальной службы, ее наиболее важные особенности раскрывают общий характер

административный, исполнительный и многое другое административные функции и их исправление в правилах включены в Институт муниципальных услуг права. Принципы муниципальной службы оговорить актуальность, законность, социальную ценность отношений, возникающих в системе муниципальной службы. Отсутствие правовых принципов может повлечь произвол, бюрократизм в худшем смысле этого слова, неорганизованность, беззаконие, несправедливость.

"Принципы муниципальной службы" - понятие личное, основанное на явных юридических познаниях и правовой культуры в стране, базируются на главных положениях правовой системы с учетом достигнутого значения становления отраслевого законодательства [20]. Индивидуально принципа муниципальной услуги отражает не все объективные законы муниципальных служащих, но только некоторые из них. Но принципы взаимосвязаны, т. е. соблюдение способствует другой и, напротив, нарушение какого-либо их отрицательного воздействия на работу остальных. [14]

Следует разграничить принципы муниципальной службы, учитывая ее сходство с государственной службой в силу общей социальной сущности в масштабах общества и классифицировать все принципы муниципальной службы на:

-общие принципы муниципальной службы: верховенство права; верховенство Конституции РФ, федеральных законов и законов Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении должностных обязанностей муниципальных служащих и обеспечении прав муниципальных служащих; приоритета прав человека и гражданина, их непосредственного действия; самостоятельность местного самоуправления в пределах их полномочий; равный доступ к муниципальной службе в соответствии с их способностями и

профессиональной подготовкой; единство основных требований к муниципальной службе в Российской Федерации; правовая и социальная защита; гласности в осуществлении муниципальной службы;

-специальные принципы муниципальной службы: профессионализм и компетентность муниципальных служащих; подконтрольность должностных лиц населению и представительному органу местного самоуправления; ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей; внепартийность муниципальной службы.

Поскольку Федеральный закон №131-ФЗ от 6 октября 2003 года "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" ориентирована на население муниципального образования большей самостоятельности в решении вопросов местного значения, это также должно быть отражено в конкретные принципы муниципальной услуги: муниципальная деятельность должностных лиц по решению вопросов местного значения в интересах населения муниципального образования [1].

Городских услуг возможно осматривать с беспристрастной и личной ст
орон.С беспристрастной стороны городского управления -
это совокупа правовых общепризнанных мерок,
регулирующих публичные воняющий связанные с поступлением на
должность, продвижение, сбережение, Пенсионный и т.д.. Д.
в данном толке, публичные работы рассматривается
как полный правовой ВУЗ. С личной стороны городская служба-
профессиональная работа лиц, участвующих в выборных должностях в
органах местного самоуправления и реализации коммунальной
собственности прав и обязанностей.

Возможны и другие подходы. Представляется, что определение муниципальных услуг в объективном смысле-это система правовых норм, регулирующих общественные отношения в сфере деятельности органов и должностных лиц местного самоуправления, связанные с приходом муниципальной должности муниципальной службы, прохождением и прекращением.

В субъективном смысле общественно-профессиональная деятельность граждан на муниципальные должности муниципальной службы замещаются трудовому договору и занимающих должности, оплачиваемые из местного бюджета органам местного самоуправления на осуществление муниципального образования принадлежащие права и обязанности [27].

Задачи, стоящие перед муниципальной службы, осуществляются за счет профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, которые, в свою очередь, как и в целом муниципальных услуг неразрывно связаны с местными властями, их функция в жизни местных сообществ [20]. В непосредственной деятельностью муниципальных служащих муниципальной службы найти реальное воплощение задачи и функции местного самоуправления; с их позиции отражают полномочия местных властей, они неотделимы от их структуры и в то же время стремимся организовать коллектив местного самоуправления. Это положение в полной мере одобрил в юридической литературе по исследуемой проблеме, например, "Местное самоуправление как форма публичной власти не исключает, а, наоборот, предполагает наличие и функционирование в организации различных видов оплачиваемых чиновников и служащих, обеспечивающих решение всех вопросов местного значения. Современное состояние экономики, социально-культурной и бытовой инфраструктуры населенных пунктов является то, что никакого отношения к их специалистов управления, специалистов соответствующих органов городской

администрации по управлению местной экономики не представляется возможным".

Муниципального управления является не форма правления. Муниципальной услуги свойственен публично-правовых образований, поэтому его представители - муниципальные служащие - работники органов местного самоуправления. Определяет классификацию муниципальных услуг должны быть распространены в науке и практике классификация всех работников органов местного самоуправления руководителей, специалистов и технических исполнителей. Федерального закона, и большинство исследователей придерживаются мнения, что от муниципальных служащих исключаются лица, замещающие выборные должности местного самоуправления (глав муниципальных образований, депутатов представительных органов местного самоуправления и иных выборных должностных лиц) и технических исполнителей, а также должностных лиц муниципальных учреждений и организаций.

1.2. Понятие эффективности деятельности муниципальных служащих

В условиях реформирования российской государственности и становления системы местного самоуправления первостепенное значение для муниципальных образований приобретает проблема объективной оценки и повышения эффективности деятельности органов и должностных лиц местного самоуправления, способных профессионально решать вопросы местного значения [26, с.48].

Вопрос оценки эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих достаточно сложно, потому что в этом случае надо иметь четкое представление о том, в какой мере результаты, достигнутые цели, задачи муниципального управления и принятия управленческих решений [28, с. 285]. Множество подходов к изучению

эффективности с одной стороны, подчеркивает важность решения задачи ее достижения, с другой стороны - это помогает определить его суть. Эффективность-это соответствие результатов цели и задачи деятельности и показатели - это результаты работы, которые могут быть запланированными и незапланированными, то есть положительного или отрицательного. Следовательно, работа не может быть эффективной, но в силу; позицию с целями эффективность не может быть достигнута, но результат получается в любом случае. В дальнейшем под эффективностью деятельности муниципальных служащих с трудом понимают положительный, то есть, планируемых результатов деятельности, с учетом целей и задач муниципального управления.

М.В Силантьева полагает, что эффективность муниципального управления невозможно оценить каким-либо одним показателем[28]; ее следует определять с учетом экономической и социальной эффективности, где «экономическая эффективность – количественная оценка отношения эффекта к затратам, а социальная эффективность – качественная оценка деятельности, выражающая соответствие цели органа власти потребностям населения».

Результаты деятельности муниципальных служащих, работающих диктовать эффективности системы муниципального управления, по результатам которых можно косвенно оценить уровень эффективности работы муниципальных служащих по степени реализации целей управления аппарата муниципалитета. Эффективность профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих будет определяться окончательные результаты профессиональной деятельности через систему косвенных показателей, таких как развитие соответствующей территории муниципального образования, уровень и качество жизни, потому что они являются основными показателями оценки деятельности всей системы

муниципальной власти. [18] Теоретически не разработаны критерии оценки эффективности муниципального управления привело к отсутствию необходимых стандартов оценки эффективности работы муниципальных служащих, а именно критерии оценки муниципальных служащих, работающих в свою очередь, содержат глубокие резервы и возможности повышения его эффективности, следовательно, возможность комплексного социально-экономического развития муниципального образования, содействия созданию необходимых условий для роста благосостояния и качества жизни [11]. Резервы повышения эффективности муниципального управления к характеристикам и специфике работы муниципальных служащих, а также лиц, занимающих должности муниципальной службы.

Поскольку деятельность муниципальных служащих направлена на реализацию комплекса мер, касающихся социально-экономического развития муниципального образования, удовлетворения потребностей и обеспечения качества жизни местного населения роста, выделить четко экономическим и социальным четкие результаты их работы невозможно. Таким образом, при оценке эффективности труда муниципальных служащих предлагают определить экономические и социальные критерии общей эффективности, связанные с реализацией на достижение целей муниципального образования и узкой эффективности, характеризующие достижение целей местного самоуправления. Учитывая широкую социальную эффективность органов местного самоуправления предполагает оценку результатов работы муниципальных служащих по степени достижения главной цели территориального образования [12]. Как такую цель можно считать создание условий, обеспечивающих достойную жизнь, ее производство и воспроизводство, а также свободное развитие личности путем расчета результативности деятельности органов местного самоуправления в сфере

здравоохранения, общего и дополнительного образования, муниципальных организаций дошкольного образования, физической культуры и спорта.

Общим критерием для оценки общей экономической эффективности труда муниципальных служащих надо брать максимальный результат на единицу расхода или минимальный расход на единицу результата, например, эффективности предоставления муниципальных услуг. Конкретный количественный критерий обретает с помощью системы показателей деятельности органов местного самоуправления в сфере экономического развития, и жилищно-коммунального хозяйства. [18]

Учет узкой социальной эффективности деятельности органов местного самоуправления предусматривается оценка результатов работы муниципальных служащих по степени достижения органа администрации муниципального образования. Узкий критерий экономической эффективности муниципальной системы управления характеризуется анализом экономия, связанная с максимизации конечного результата управленческого труда муниципальных служащих при минимальных затратах на содержание управленческого аппарата.[12] Ключевые критерии оценки эффективности труда муниципальных служащих необходимо рассматривать в широком и узком смысле. Широкий эффективность характеризует значения функционирования городского управления экономического и социального развития параметров системы муниципального образования в целом. Узкий социально-экономической эффективности определяет основные параметры функционирования муниципального образования подсистемы службы с точки зрения достижения конкретных целей профессиональной деятельности муниципальных служащих и муниципального управления, соотношение затрат и выгод, непосредственно относящихся к их деятельности. [26] Данный подход позволяет учитывать системный характер аттестации

муниципальных служащих, исходя из позиции определения муниципальных услуг, как подсистемы, неразрывно связана с системой муниципального управления и эффективность ее функционирования, что повышает ответственность отдельных должностных лиц, должностных лиц органов местного самоуправления за результаты своей окончательной профессиональной деятельности [27].

1.3. Метод оценки эффективности

Оценка работы государственных и муниципальных служащих всегда уделялось большое внимание. От качества работы зависит государственная и муниципальная жизнь простых людей. От производительности (или эффективности) своих обязанностей зависит от того, как мы будем жить завтра. В нашей стране, мы приняли участие в оценке эффективности деятельности государственных служащих. Одним из шагов в этом направлении стал Указ Президента №607 от 28.03.2008 "об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов". В нем предлагается список из 30 критериев оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. Оценивается практически все сферы жизни населения: число школьников, сдавших ЕГЭ, до учета сбора коммунальных платежей.

Оценка эффективности - это комплексная оценка соответствия определенной службы (включая служащих) определенным критериям с целью наиболее эффективным образом организовать работу службы [33]. Методика определения целевых значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти позволяет нам перейти к практике применения этих показателей в органы исполнительной власти различного уровня, но исторически сложилось

несколько различных подходов к осуществлению такой оценки, система. Практика государственного управления, как правило, существует довольно глубокого разделения труда. В этой связи, адекватная оценка эффективности, например, руководитель исполнительного органа может быть дан только на основе анализа совокупных результатов деятельности государственной власти во главе с ним или его подразделений (а следовательно, работают в них профессионалы).

Производительность труда специалистов органов государственной или муниципальной власти, в зависимости от специфики их деятельности определяется на основе определенного набора качественных и количественных критериев (показателей) и в большинстве случаев оценку деятельности каждого государственного служащего в отдельности. Поэтому критерии отбора (показателей) такого рода оценки, как правило, основаны на технических, социальных и экономических аспектов муниципального служащего, а также особенности его административные и оперативные должности в системе государственного и муниципального управления. Регулярная оценка муниципальных услуг дает менеджерам службы отличная возможность оптимизировать управление всей службы в целом и отдельных подчиненных в частности [30].

Регулярные аудиторские проверки полезны и добросовестные сотрудники стремятся к саморазвитию и улучшению качества их работы. Для среднего человека это всегда трудно объективно оценивать себя - мы всегда стараемся преувеличить или преуменьшить свои достоинства и недостатки. Полученные результаты проверки в наглядном виде графика или таблицы, работник сможет оценить свои перспективы и выбрать направление для дальнейшего развития и устранения недостатков. Оценка эффективности государственной и муниципальной деятельности работника призван [28]:

- повышения результативности его работы;

-наиболее полного раскрытия и использования его профессионального потенциала;

-обеспечения коллег и руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

Для осуществления такой оценки могут применяться следующие методы[16].

1) Метод управления по целям - наиболее распространенный в развитых зарубежных странах метод комплексной оценки эффективности деятельности гражданских служащих, не связанных непосредственно с выпуском продукции. Этот метод основан на оценке достижения отбывания поставленных целей за определенный период времени. Он обеспечивает систематическое обсуждение достижения и достигнутые цели. Это требует точного количественного определения целей и сроков их достижения. Количественные методы - методы исследования, связанные с количественным выражением различных показателей и данных, их анализа, оценки. Эти методы отвечают на вопросы "кто?" И "сколько?". В науке большая часть исследований проводится с помощью количественных методов. Одно из главных преимуществ количественных методов является их высокая степень объективности и независимости оценщика. Данные, полученные в результате исследования будут удобно представлены в виде таблиц, графиков и диаграмм. Это облегчит анализ матери и повысить свою репутацию, что немаловажно при работе с большим количеством объектов оценки. Этот метод подходит для оценки деятельности сотрудников в одном отделе, и для оценки структурных подразделений крупной компании или организации. Но как и все методы, он требует профессионализма и погруженности в рамках оцениваемого объекта. Оценщик, на основании определенных критериев, разработана система оценки достижения каждого сотрудника, или вывести за неисполнение своих обязанностей. Он

используется для оценки руководителей и специалистов [30]. Управление по целям состоит из ряда элементов:

- 1.Создание ясных и хорошо сформулированных целей работы, которую необходимо выполнить.
- 2.Разработка плана действий, в котором формулируются пути достижения целей.
- 3.Выполнение плана действий.
- 4.Оценка достигнутых результатов.
- 5.Корректировка деятельности в случае необходимости.
6. Создание новых целей будущей деятельности.

Успех этого метода зависит от конкретности и измеримости целей и наличия проверка задач, возложенных на возможности. Наибольшие сложности при применении этого метода возникают при определении множества индивидуальных целей и приведение их в систему, пригодную для использования в оценке.

2) графическая шкала оценки метод основан на абсолютной и проставить соответствующую оценку - 4 ("отлично") до 0 "неудовлетворительно" - каждая черта характера оценивается экспертами: количество и качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Для улучшения рейтинга эффективности шкала более подробно и четко разграничены описание полноты проявления признака персонажа.

3) принудительный метод выбора основан на отборе наиболее характерных для характеристики работника (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной. На основе балльной шкале показатель эффективности рассчитывается. Этот метод используется руководством, подчиненными, коллегами, для оценки эффективности [30].

4) описательный метод позволяет раскрыть преимущества и недостатки поведения работника по определенным критериям (количество и качество

работы, знание работы, личные качества, инициативность и др.) Используя рейтинговую шкалу.

5) метод анкет и сравнительных анкет включает набор вопросов или описаний поведения работника, из которых выбираются или оцениваются присущие работнику спецификация, и оценивается суммарный балл опросника.

6) способ рассмотрения дел на основе списка описаний правильного и неправильного поведения работника в отдельных решающих ситуациях, на основе упомянутого оценки деятельности.

7) методика шкала оценки поведения базируется на критические ситуации, из которых выход рабочей характеристики на основе описания поведения клиентов работника и его квалификации.

8) поведение метод наблюдения основан на наблюдении и оценке поведения работника в решающей ситуации текущего времени и фиксации количества случаев типичного или специфического поведения.

9) метод управления по целям. На сегодняшний день этот метод является наиболее эффективным. Он был найден, чтобы быть наиболее соответствует современным тенденциям оценки эффективности в зарубежных странах, позволяет дать объективную оценку не только экономической, но и технической (управленческой) и социальной эффективности, и, в отличие от многих других методов, может быть применен не только на уровне отдельных стран, но и во всей стране. Можно использовать и другие методы, используемые в рамках муниципальной власти, а также принятие тех или иных методов оценки эффективности частного сектора (но с учетом специфики муниципальной службы. Для эффективного применения совокупности методов оценки эффективности требуется совершенствование функционирования и структуры кадровых

подразделений муниципальных органов, ответственных за сбор, обработку и анализ информации, оценка [27].

Выбор того или иного метода оценки на уровне отдельных органов муниципальной власти неразрывно связан с выбором методов оценки эффективности муниципальной службы в целом на федеральном уровне.

2. АНАЛИЗ УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА БЕРЕЗКИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

2.1. Характеристика Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения

Административным центром Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района является село Березка.

Березкинское сельского поселения Высокогорского муниципального района Республики Татарстан расположен в Предкамье и граничит на севере с Атнинским районом, на востоке – с. Ташлы-Ковалинским сельским поселением Высокогорского муниципального района, на юге – с. Усадским сельским поселением Высокогорского муниципального района, а на западе – с. Дубязским сельским поселением Высокогорского муниципального района. Наиболее значительным водным источником является речка Чачалгаи Тож, а также ирригационное сооружение возлес.Шуман объемом 480 тысяч кубометров.

В состав территории Березкинского сельского поселения входят 12 населенных пунктов объединенных общей территорией, в границах которой осуществляется местное самоуправление в целях решения вопросов местного значения населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления. Границы Поселения установлены Законом Республики Татарстан от 31 января 2005 года № 20 – ЗРТ «Об установлении границ территорий и статусе муниципального образования «Высокогорский муниципальный район» и муниципальных образований в его составе».

Административный центр – село Березка – расположен на расстоянии 22 км от районного центра ж. д. ст. В.Гора (ближайшая железнодорожная станция) и в 40 км к востоку. Население 1012 человек. В Березкинском сельском поселении на сегодняшний день функционируют 4 школы, 4

детских сада, 6 Фельдшерско-акушерских пункта, 4 сельских Домов культуры, 6 предприятий торговли, 2 автоматические телефонные станция на 300 номеров с выходом в сеть Интернет. На сегодняшний день в сельском поселении проживает 1012 человек

Руководит Березкинским сельским поселением Глава поселения— Гатауллин Ильсур Исламович- глава администрации Березкинского сельского поселения является выборным должностным лицом местного самоуправления, председатель Совета депутатов Сельского поселения избирается из состава Совета депутатов Березкинского сельского поселения сроком на 5 лет. Глава поселения является высшим должностным лицом местного самоуправления. Глава поселения исполняет свои полномочия на постоянной основе. Глава Поселения одновременно возглавляет Совет Поселения и Исполнительный комитет Поселения. Глава поселения подконтролен и подотчетен непосредственно населению поселения и Совету.

Глава Поселения избирается тайным голосованием на первом заседании вновь избранного Совета Поселения из числа депутатов Совета Поселения, если Совет Поселения не определит иной порядок голосования, на срок полномочий Совета Поселения. Избрание Главы Поселения осуществляется из числа претендентов, которые выдвигаются депутатами Совета Поселения, в том числе на основе предложений жителей Поселения, общественных организаций. Депутат Совета Поселения считается избранным Главой Поселения, если за его избрание проголосовало более половины от установленной численности депутатов Совета Поселения.

Исполнительный комитет Поселения обладает правами юридического лица, имеет печать, бланки с изображением герба Поселения и со своим наименованием. для осуществления переданных ему полномочий на государственную регистрацию актов гражданского состояния имеет круглую печать с изображением герба Российской Федерации.

Исполнительный комитет Березкинского сельского поселения является главным распорядителем средств бюджета сельского поселения, предусмотренных на содержание Исполнительного комитета сельского поселения и осуществление порученных ей полномочий. Исполнительный комитет сельского поселения подотчетна главе сельского поселения, подконтрольна главе сельского поселения и Собранию Представителей.

В структуру органов местного самоуправления Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района Республики Татарстан входят:

- Совет Поселения;
- Глава Поселения;
- Исполнительный комитет Поселения;
- Иные органы местного самоуправления, образуемые в соответствии с

Уставом.

Преобразование структуры органов местного самоуправления Поселения выполняется путем внесения изменений в настоящий Устав.

Исполнительный комитет Поселения является исполнительно – распорядительным органом местного самоуправления Поселения. Он подотчетен и подконтролен Совету Поселения.



Рис. 2.1- Структура Исполнительного комитета Поселения

Исполнительный комитет на территории Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района РТ реализует задачи по решению вопросов местного значения, осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления муниципального района федеральными законами и законами Республики Татарстан, а также полномочий, переданных органами местного самоуправления поселений, входящих в состав муниципального района, на основании соглашений.

Коллектив Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения состоит из 4 человек. В таблице 2.1 приведена динамика половозрастного состава работников Исполнительного комитета сельского поселения.

Таблица 2.1 – Динамика половозрастного состава работников Исполнительного комитета Поселения за 2017 - 2019годы, чел.

Состав работников	2017	2018	2019
Мужчины – всего	1	1	1
в том числе в возрасте:	-	-	-
до 25 лет			
от 25 до 35 лет	-	-	-
от 35 до 50 лет	-	-	-
старше 50 лет	1	1	1
Женщины – всего	2	2	2
в том числе в возрасте:	-	-	-
до 25 лет			
от 25 до 35 лет	-	-	-
от 35 до 50 лет	2	2	2
старше 50 лет	-	-	-

Анализ показателей таблицы 2.1 показывает, что в Исполнительный комитет Березкинского сельского поселения преобладают женщины, они составляют 3 человека или 75% численности муниципальных служащих. Текущность кадров в Исполнительный комитет поселения практически отсутствует, смена Главы поселения произошла по причине выхода на декретный отпуск.

Все сотрудники Исполнительного комитета имеют соответствующее высшее или средне-специальное образование. В таблице 2.2 приведены сведения о численности и заработной плате персонала Исполнительного комитета.

Таблица 2.2 - Сведения о численности и заработной плате Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения за 2017-2019 годы.

Период	Численность работников всего, человек	в т.ч. работников списочного состава, человек	фонд начисления заработной платы работников – всего,руб	Заработная плата за месяц в среднем, руб.
2017г.	3	3	11793	19269
2018г.	3	3	12485	20246
2019г.	3	3	13750	21423

Как видим, численность работников за анализируемый период не изменилась, а уровень оплаты труда персонала увеличился по сравнению с 2017 годом на 2154руб.

В таблице 2.3 приведен стаж работы на муниципальной службе персонала в Исполнительном комитете сельского поселения.

Таблица 2.3 - Стаж персонала на муниципальной службе в Исполнительном комитете Березкинского сельского поселения по состоянию на 1 января 2015года

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 2.3 свидетельствуют о достаточном опыте работы сотрудника на муниципальной службе. Для муниципальных служащих очень важен уровень квалификации, который определяется в первую очередь уровнем образования.

Таблица 2.4-Структура сотрудников Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения в зависимости от образовательного уровня

Сотрудники	Итого	Образование		
	Количество	Общее среднее	Средне-специальное	Высшее
Мужчины	1	-	1	-
Женщины	2	-	1	1

Итого	3	-	2	1
-------	---	---	---	---

Анализ таблицы 2.4 свидетельствует о среднем образовательном уровне работников Исполнительного комитета. Так высшее образование имеет 1 работник, а среднее специальное основная часть персонала.

Управление персоналом призвано сосредоточить усилия работников на выполнение задач муниципального управления, обеспечить эффективное использование потенциала сотрудников, повысить качество их жизни. В соответствии с Уставом Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения должностные инструкции для сотрудников Исполнительного комитета утверждаются Главой Исполнительного комитета.

Общепризнанно, что должностные инструкции в любом учрежденческом коллективе являются важным организующим и регламентирующим документом.

Исполнительный комитет Березкинского сельского поселения при выполнении своих полномочий руководствуется не только Конституцией Российской Федерации, федеральным и региональным законодательством, но и Уставом поселения. Данный устав является основным нормативным правовым актом сельского поселения, которому должны соответствовать все иные нормативные правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления сельского поселения.

В работе Исполнительный комитет сельского поселения руководствуется Уставом в таких областях, как сфера благоустройства; территориальное планирование, использования земли и других природных ресурсов, охраны окружающей природной среды; строительство; развитие сельского хозяйства и предпринимательства; жилищно-коммунального, бытового, торгового и иного обслуживания населения и т.д. Именно Устав сельского поселения является основным и определяющим нормативно-

правовым актом в практической деятельности Исполнительного комитета поселения, так как Устав полно и исчерпывающе определяет весь спектр полномочий в решении вопросов местного значения.

В Исполнительного комитета поселения устанавливается пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем. Начало рабочего дня с 8.00 часов, перерыв на обед с 12 часов по 13 часов, окончание 17.00 часов. Накануне предпраздничных общевыходных дней рабочий день сокращается на один час. Ведение табеля учета рабочего времени осуществляет специалист Исполнительного комитета. Муниципальному служащему предоставляется ежегодный отпуск с сохранением замещаемой должности муниципальной службы и денежного содержания. Ежегодный оплачиваемый отпуск муниципального служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков.

2.2. Анализ деятельности сотрудников Исполнительного комитета

Главными приоритетами деятельности Исполнительного комитета сельского поселения являются вопросы:

- социально-экономического развития поселения в рамках своих полномочий;
- повышение эффективности муниципального управления;
- повышение качества жизни поселения.

С 01.01.2010 г. вступил в силу Федеральный закон № 8-ФЗ от 09.02.2009г., регламентирующий действия органов местного самоуправления по информационному обеспечению своей деятельности. В соответствии с ним информация, адресованная гражданам, в обязательном порядке размещается на официальном сайте Исполнительного комитета Высокогорского муниципального района в сети «Интернет». На нем представлен основной объем действующих муниципальных нормативно-

правовых актов сельского поселения. Интернет - сайт: vysokaya-gora.tatarstan.ru

В своей практической деятельности Исполнительный комитет поселения руководствуется 131 Федеральным Законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», Уставом муниципального образования Березкинского сельского поселения, нормативно-правовыми актами, на основании которых принимались постановления и распоряжения главы администрации сельского поселения. Советом депутатов и Исполнительного комитета проводится работа по разработке и принятию нормативно-правовой базы местного самоуправления.

Одним из главных направлений деятельности Исполнительного комитета сельского поселения является работа с населением. Свои полномочия Исполнительный комитет осуществляют путем организации повседневной работы, подготовке нормативно-правовых документов, в том числе и проектов решений Собрания Депутатов поселения, проведения встреч с жителями и активом поселения, осуществления личного приема граждан. Для граждан это важнейшее средство реализации своих прав и законных интересов, а порой и их защиты, возможность непосредственно участвовать в решении вопросов местного значения и реально влиять на решения органов власти.

Собрание депутатов осуществляет свою работу, с четкой политической и жизненной позицией каждого, которые требовательно и активно подходят к обсуждению и принятию каждого представленного на заседания Собрания, участвуют в прениях, задают вопросы докладчикам, вносят предложения, дают заключения. За отчетный период проведено 11 заседаний Собрания депутатов Березкинского сельского поселения с конкретными повестками, вопросы которых были продиктованы актуальными проблемами сельского

поселения. На них рассмотрено и принято 36 решений. За прошлый год два раза вносились изменения в Устав поселения – он приводился в соответствие с меняющимся законодательством. Вносились изменения в бюджет поселения на 2019 год, принятый в конце 2018 года, в соответствии с насущными проблемами поселения.

Основные принципы работы Исполнительного комитета, прежде всего, заключаются в организации заботы о населении. Если люди обращаются в Исполнительный комитет поселения, значит, надеются помощь в решении своих вопросов. На личный прием к Главе поселения и работникам Исполнительного комитета обращается население по самым различным вопросам. В основном это жизненные вопросы, касающиеся улучшения жилищных условий, оформление жилья в собственность, строительства, материального положения, вопросам землепользования и т.д.

Главным финансовым инструментом для достижения стабильности социально-экономического развития поселения и показателей эффективности, безусловно, служит бюджет поселения. Важную роль в бюджетной политике играет исполнение доходной части бюджета. Доходная часть бюджета в основном складывается из: налоговых и неналоговых доходов (налог на прибыль, налог на доходы физических лиц, налоги на имущество, доходы от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности, доходы от продажи материальных и нематериальных активов (доходы от продажи земельных участков, государственная собственность на которые не разграничена и которые расположены в границах поселения)), доходы от предпринимательской деятельности муниципальных учреждений. В бюджет поселения зачисляются следующие налоговые доходы и сборы:

- налог на доходы физических лиц поступает в бюджет поселения по нормативу 10%;

-налог на имущество физических лиц поступает по нормативу 100% в бюджет поселения.

-земельный налог поступает в бюджет поселения по нормативу 100%. Вышеперечисленные доходы составляют собственные доходы поселения. В бюджет поселения поступают следующие безвозмездные поступления: дотация на выравнивание бюджетной обеспеченности; на осуществление первичного воинского учета из федерального бюджета поступают субвенции. Одним из самых актуальных вопросов был и остается вопрос благоустройства территории поселения. Для его решения необходимо достаточное финансирование. Наряду с вопросами благоустройства вопросы жилищно-коммунального комплекса являются наиболее актуальными.

Главные факторы, определяющие качество жизни людей на территории, не изменяются от года к году, эти вопросы носят постоянный характер - наличие и состояние жилья, тепло в доме, бесперебойная работа водопровода и канализации, свет в доме, в подъезде и на улице, состояние дорог. Решение, а точнее качество решения этих проблем является важнейшей и очень сложной задачей и проблемной, которые решает Исполнительный комитет Березкинского сельского поселения.

Основные работы по благоустройству, содержанию территории поселения обеспечиваются Исполнительным комитетом сельского поселения с привлечением юридических лиц, жителей поселения и школьников. Регулярно проводятся субботники по уборке территорий поселения, обочин дорог. Озеленение, один из элементов благоустройства территории поселения. 23.04.2019г. Исполнительным комитетом Березкинского сельского поселения был организован единый День древонасаждений, на котором активное участие принимали дома культуры, школы, детские сады. К 70-летию победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг. были

установлены тематические баннеры. Произведен косметический ремонт всех памятников на территории поселения, куплены венки.

2.3. Оценка эффективности деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения

Сельские поселения составляют основную долю среди муниципальных образований России. Поэтому эффективность муниципального управления в данной административной единице является определяющей при оценке эффективности муниципального управления в целом по стране. Учитывая этот факт необходимо отметить, что на сегодняшний день эффективность муниципального управления в сельской местности остается очень низкой, что в определяющей степени объясняется качеством кадрового состава муниципальных служащих.

Проведенный нами анализ количественного и качественного состава муниципальных служащих в Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения дает возможность выделить следующие характерные черты современной сельской муниципальной службы:

1.Отсутствие специализированного образования у большей части служащих Исполнительного комитета поселения, что обуславливает необходимость их переподготовки по специальности «Государственное и муниципальное управление»;

2.Отсутствие высшего профессионального образования у части служащих (старшего поколения), что усложняет разработку стратегических решений и процесс их реализации;

3.Проблема комплектования муниципальных служащих Исполнительного комитета поселений узкими специалистами (экономисты, юристы);

4. Специфика работы в Исполнительного комитета Березкинское сельского поселения, заключающаяся в том, что служащие исполняют разнопрофильные функции. В поселении количество вопросов местного значения, которые решаются одним служащим примерно составляет от 8 до 13, что затрудняет исполнение одной из основных задач кадровой политики – обеспечение соответствия профессионального образования муниципального служащего осуществляемым им функциям.

5. Культура управления в Исполнительного комитета более относится к исполнительским функциям, а не к стратегическому развитию территории. Практика управления в сельском поселении сводится в основном к исполнению указаний органов власти Высокогорского муниципального района.

6. Более половины сотрудников, которые замещают муниципальные должности в Исполнительного комитета сельского поселения, старше 50 лет. Зачастую это выражается негативным отношением сотрудников Исполнительного комитета адаптироваться к новым социально-экономическим, административным условиям, законодательным, политическим.

Учитывая вышеперечисленные особенности налицо факт наличия кадровых проблем в среде управления сельского поселения Исполнительного комитета. Изучение данной ситуации показало, что в Березкинском сельском поселении сотрудники Исполнительного комитета демонстрируют более низкий уровень знаний, и значительно меньшую восприимчивость к социально-экономическим законодательным, политическим изменениям. В Исполнительного комитета поселения низкий уровень образования, так как высшее образование имеется только у одного сотрудника, более «пожилой» возрастной состав, меньшее количество сотрудников проходит обучение. Ведётся менее активно работа по формированию кадрового резерва и меньше

существует для этого правовых оснований. Низкое количество претендентов, составляющих кадровый резерв, обуславливает дефицит резервистов, привлекаемых в дальнейшем к работе в муниципалитете.

Выделенные проблемы обуславливают необходимость разработки определенных мер по привлечению на муниципальную службу в сельской местности высококвалифицированных кадров, обновлению кадрового состава муниципальных служащих в направлении набора более молодых сотрудников.

Для получения объективной информации об уровне профессиональной подготовки, результативности деятельности сотрудников Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения, а также для решения вопроса о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда проводится их аттестация. Аттестации муниципальных служащих принадлежит значительная роль в системе оценки персонала органов местного самоуправления.

Аттестация в Исполнительном комитете Березкинского сельского поселения проводится один раз в три года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются Постановлением об аттестации, Положением об аттестации и приложениями к нему. Аттестация муниципальных служащих призвана способствовать совершенствованию деятельности Исполнительного комитета поселения, повышению квалификации и расстановке кадров муниципальных служащих, определения уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности. Администрация Высокогорского муниципального района издала Приказ «О проведении аттестации муниципальных служащих». На основании этого Приказа Глава Исполнительного комитета утвердил Постановление об аттестации и Положение о проведении аттестации муниципальных служащих, с приложениями.

В 2019 году в Исполнительном комитете Березкинского сельского поселения прошла очередная аттестация сотрудников. Анализ проведения аттестации показал, что данная процедура носит в основном формальный характер в том смысле, что реальной оценке подвергаются лишь образовательный уровень и опыт работы (в плане соответствия должностным инструкциям), а уже потом внимание уделяется оценке реальной деятельности служащих, их сильных и слабых сторон в профессиональном и личностном плане. Но при этом следует заметить, что все сотрудники, Глава поселения, а также организаторы оценки признают необходимость и значимость аттестации. Если говорить о продвижении по служебной лестнице, то, по словам сотрудников отдела, это событие случается очень и очень редко. При этом формально существует кадровый резерв, однако при появлении вакантных должностей о нем почему-то «забывают».

Основными проблемами проведения аттестации в Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения является недостаточное использование результатов аттестации. Возможности аттестации используются далеко не в полной мере. Формальное отношение к аттестации аттестуемых и аттестационной комиссии. Из-за низкой эффективности и непонимания важности данного направления кадровой работы приводит к нежеланию органов местного самоуправления самостоятельно решать этот самый вопрос. Все выше сказанное говорит о том, что аттестация служащих в Исполнительного комитета проводится неэффективно, а сотрудники признают этот факт также как необходимость лучшего проведения аттестации.

Каждый человек, в процессе трудовой деятельности, хочет достигнуть определенных результатов. Конечно, кто-то работает только ради своего материального обеспечения, но есть люди, для которых лишь материального обеспечения недостаточно. Он хочет развиваться, возрастать, достигать

определенных результатов в своей работе, подниматься по карьерной лестнице.

Карьера-это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Практика строения карьеры в Высокогорском районе свидетельствует, что в аппарат Исполнительного комитета района набирают наиболее профессиональных руководителей из сельских поселений, в частности Глава Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения Гатауллин Ильсур Исламович. Свою работу, в должности Главы Исполнительного комитета, он начал в 2017 году и работает по настоящее время. За время работы рекомендует себя как дисциплинированный, исполнительный, ответственный, компетентный, самостоятельный и коммуникабельный работник. Обладает высокой работоспособностью. В общении с подчиненными внимателен, дружелюбен, корректен. Нацелен на повышение своей профессиональной квалификации

С назначением его на должность Главы Исполнительного комитета, работа Исполнительного комитета поселения заметно улучшилась: обустроены три детские площадки, приведена в порядок территория памятника участников Великой Отечественной Войны, благоустраиваются придомовые территории многоквартирных домов (устанавливаются лавочки, урны, клумбы), в порядке содержится площадка под ТБО, проведена работа по установке уличного освещения.

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА

3.1. Материальное стимулирование как фактор повышения эффективности деятельности муниципальных служащих

Эффективность деятельности муниципальных служащих напрямую зависит от системы мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему деятельности муниципальных служащих. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Значение мотивации труда муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения трудно переоценить. Мотивация персонала является самым важным звеном в процессе осуществления всех функций управления. Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются ключевыми факторами успеха Администрации поселения. Нами был проведен опрос мнений руководителей и рядовых муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения, а также руководителей и муниципальных служащих Исполнительного комитета в Высокогорском районе. На основе мнений представителей разных уровней муниципальной власти нами составлена следующая таблица. В таблице 3.1 приведены различные точки зрения руководителей органов муниципальной власти и рядовых муниципальных служащих о цели оценки эффективности их деятельности.

Для служащих Исполнительного комитета наиболее важнейшее значение имеют такие ценности, как уважение людей, творческий характер труда и самореализация способностей, репутация.

Таблица 3.1- Результаты опроса о цели эффективности оценки деятельности руководителей и муниципальных служащих Высокогорского района РТ

Мнения муниципального органа (работодателя)	Мнения муниципального служащего
1. Увеличение качества исполнения служащими своих должностных обязанностей за счет повышения мотивации; 2. Определение необходимости повышения квалификации служащих, а также эффект от ее проведения; 3. Повышение мотивации сотрудника по его инициативности; 4. Поэтапное планирование развития и продвижения служащих от уровня эффективности; 5. Объективный контроль выполнения должностных обязанностей, выявление сильных и слабых сторон работы; 6. Прозрачность расчета премиальных выплат муниципальным служащим.	1. Определение качественного уровня выполняемых должностных обязанностей, динамики их развития; 2. Определение необходимости повышения квалификации, обучения, развития навыков; 3. Возможность ведения конструктивного диалога с руководителем в отношении продвижения по службе; 4. Прозрачность процесса расчета получаемых премиальных выплат.

Проанализировав деятельность Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения, нами были выявлены основные факторы неудовлетворенности работой служащих. К этим факторам относятся, во-первых, это уровень оплаты труда, во-вторых, отсутствие перспектив служебного роста, в-третьих, непоследовательность действий руководства, а также высокая интенсивность труда. К проблемам управления мотивацией труда служащих Исполнительного комитета можно так же отнести тот факт,

что основная часть муниципальных служащих до 90% работает сверхурочно.

Нужно отметить, что достойная оплата труда является одним из самых важных факторов в системе мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих. Для создания эффективной системы мотивации работы служащих Исполнительного комитета поселения хотим предложить меры по материальному стимулированию, которые могут в дальнейшем применять Главой Исполнительного комитета. В существующее Положение о премировании муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения предлагаем добавить следующие пункты:

1. По результатам труда служащих выплачивать ежеквартальные премии на основе эффективности их работы. В качестве примера нами проведен расчет ежеквартальных премий ведущего специалиста Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения. Максимальный размер ежеквартальной премии составляет 13750 рублей. В таблице 3.2 отражены показатели рекомендуемые для оценки деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения, а также критерии и коэффициенты, по которым можно высчитать размер ежеквартальной премии.

Таблица 3.2- Показатели рекомендуемые для оценки деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения

п/п	Показатели	Критерии оценки	Корректирующие Коэффициенты	Результаты оценки за квартал
1. Показатели эффективности				

1.1	Соответствие содержания проделанных работ требованиям по установленным нормативам (стандарты, регламенты, и т.п.)	- не соответствие проделанной работы нормативно установленным требованиям - соответствие проделанной работы нормативно установленным требованиям - полное соответствие проделанной работы нормативно установленным требованиям	- 0,1 0,1 0,2	- - 0,2
1.2	Использование автоматизированных средств обработки информации в процессе работы	-опыт использования автоматизированных средств обработки информации отсутствуют -использование не в полном объеме возможностей автоматизированных средств обработки информации -использование в полном объеме возможностей автоматизированных средств обработки информации	- 0,1 0,1 0,2	- 0,1 -
1.3	Интенсивность работы	- низкая (выполнение работы крайне медленно) - средняя (выполнение работы в нормальном режиме) -высокая (выполнение нескольких разных видов работ одновременно)	- 0,1 0,1 0,2	- 0,1 -
2. Показатели результативности				
2.1	Качество и своевременность выполнения работ в соответствии с должностными обязанностями	-задания выполнялись своевременно (при помощи со стороны руководителя) -задания выполнялись своевременно (при постоянном контроле со стороны руководителя) -задания выполнялись в полном объеме (с соблюдением сроков) -задания выполнялись с соблюдением установленных сроков в полном объеме.	- 0,05 0 0,1 0,2	- - - 0,2

2.2	Количество выполненной работы: -минимальной	- 0; - от 1 до 30; - от 31 до 100; - свыше 100	0 0,05 0,1 0,2	15/0,05
	- средней сложности	- 0; - от 1 до 10; - от 11 до 30; - свыше 30	0 0,05 0,1 0,2	4/0,05
	- высокой сложности	- 0; - от 1 до 5; - от 6 до 10; - свыше 10	0 0,05 0,1 0,2	12/0,2
3. Показатели эффективности деятельности структурного подразделения муниципального служащего, степень достижения, которых учитывается при определении размера денежной премии				
3.1.	Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на одного человека	плановые (целевые) значения на квартал не достигнуты плановые (целевые) значения на квартал достигнуты плановые (целевые) значения на квартал достигнуты с превышением на 3% от планового значения	- 0,1 0,1 0,2	- 0,1 -
ИТОГО:			-	0,9

Исходя из данных таблицы можно рассчитать размер ежеквартальной премии ведущего специалиста Исполнительного комитета поселения, который будет равен: $13750 \times 0,9 = 12375$ рублей ;

2.Выплачивать единовременные денежные вознаграждения по результатам эффективного и качественного выполнения разового и иного задания в размере 10% к основному окладу;

3.За выполнение поручений особой важности и сложности, хорошую и продолжительную работу на одном месте объявлять благодарности, награждать почетными грамотами.

На усмотрение Исполнительного комитета сельского поселения можно так же предложить следующее:

1. За счет средств бюджета Исполнительного комитета ежегодно выплачивать компенсации на лечение;

2. Предоставление служащим льгот на ежегодное санитарно-курортное лечение;

3. Предоставление нуждающемуся служащему средств на улучшение жилищных условий;

4. Предоставления персоналу Исполнительного комитета возможность для развития;

5. За счет средств бюджета Исполнительного комитета дать возможность муниципальному служащему право на профессиональную переподготовку. При выплате премий можно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Должна существовать связь между премией и личным вкладом служащего в результат труда;

2. Премия не должна быть общей и распространенной, так как в противном случае её будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты;

3. Премия должна быть связана с личным вкладом служащих в результаты труда, будь то это индивидуальная или групповая работа;

4. Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения качества труда служащих;

5. Служащие должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.

3.2. Нематериальное стимулирование как фактор повышения эффективности деятельности муниципальных служащих

Кроме материального стимулирования в системе мотивации важное место занимает система морального стимулирования. В качестве мер морального стимулирования служащих Исполнительного

комитета поселения, которые будут создавать эффективную систему мотивации, предлагаем следующее:

1. Ежегодное проведение конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий». Приглашать участвовать в конкурсе муниципальных служащих Высокогорского района, которые обладают профессиональными знаниями и опытом муниципальной службы и местного самоуправления, достигшие наивысших результатов в своей работе, внесли определенный вклад в развитие местного самоуправления и решение вопросов местного значения. Чтобы работа служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения была эффективна для населения, нужно создать кадровые, материально-технические и другие условия, которые будут обеспечивать развитие образовательной инфраструктуры в соответствии с требованиями времени;

2. Ежегодное проведение соревнований между сельскими Исполнительными комитетами Высокогорского района по получению наилучших результатов деятельности за отчетный год с вручением победителям переходящего кубка;

3. Проведение тимбилдинга между коллективами сельских поселений, проведение корпоративных встреч, творческих мероприятий;

4. Создать условия, чтобы служащие могли посещать бассейн, спортивный зал, фитнес залы, игровые площадки;

5. Приглашать сотрудников Исполнительного комитета, которые добились наилучших результатов в своей работе за отчетный год, для участия в значимых мероприятиях районного масштаба.

На рисунке 3.1 отображена взаимосвязь материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения.

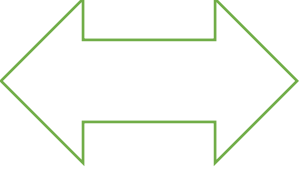
Материальное стимулирование		Нематериальное стимулирование
1.Выплата премий 2.Выплата вознаграждений 3.Выплата ежегодных компенсаций на лечение 4.Предоставление льгот на санаторно-курортное лечение		1.Участие в конкурсах районного уровня 2.Участие в конкурсах республиканского уровня 3.Вручение грамот, благодарственных писем 4.Повышение квалификации

Рис 3.1. Рекомендуемые меры мотивации для повышения эффективности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения.

Изучив подходы к формированию функции стимулирования оплаты труда служащих Исполнительного комитета, приходим вывод, что целесообразно пересмотреть размеры базовых окладов и связать их с размером прожиточного минимума региона для того чтобы повысить покупательскую способность денежного содержания муниципальных служащих.

Стимулирующий характер социального пакета муниципальных служащих определяется: во-первых, удовлетворением потребностей безопасности и справедливости; во-вторых, формированием мотивов значимости, признания и уважения. Тем самым работник включается в организационную культуру, возрастает лояльность служащего к условиям и нормам деятельности, следовательно, поддерживается трудовая мотивация.

Предоставляемый государством разнообразный пакет социальных гарантий, не полностью удовлетворяют весь спектр действительных потребностей служащим Исполнительного комитета. В связи с этим, полагаем, что социальный пакет для муниципальных служащих должен быть более разнообразным, предоставлять служащим возможность выбора, т.е.

необходимы методы, в соответствии с которыми персоналу будет позволено самостоятельно определять в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, которые в наибольшей мере будут отвечать их потребностям. Предлагаем ранжировать социальные гарантии: разделение их на основные и дополнительные. При этом основное, или защитное обеспечение должно предоставляться всем сотрудникам, к ним относятся медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты. В свою очередь, дополнительными льготами, такие как беспроцентная ссуда на приобретение жилья, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды, могли бы воспользоваться муниципальные служащие с определенным стажем работы. Кроме того, содержание социального пакета служащего должно зависеть от результативности его труда, а также должностного положения.

Среди приоритетных мотивирующих факторов трудовой деятельности в системе муниципальной службы хотим выделить такие направления как «получение профессионального опыта» и «интересное содержание выполняемой работы», следовательно, имеет место мотивация качественного исполнения должностных обязанностей, стремление к профессиональному и личностному совершенствованию.

Одним из важных ресурсов, который пока недостаточно используется в системе муниципального управления, - освоение современных технологий управления руководством и персоналом муниципальной службы. В качестве основного канала овладения им должна стать система образования и повышения квалификации. Основные резервы роста эффективности труда служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения, нужно сосредоточит в повышении уровня профессионализма сотрудников и в использовании результативных методов управления персоналом, что, на наш взгляд, неразрывно связано с необходимостью получения, дополнения и обновления профессиональных знаний и навыков, развития

интеллектуальных способностей, обмена успешным управленческим опытом. Поэтому особую значимость здесь будет приобретать система дополнительного профессионального образования (ДПО) как главного «проводника» профессионализации кадрового обеспечения муниципальной службы. Переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения должны являться важнейшими юридическими фактами, которые должны влечь установление правоотношений, связанных с продвижением по службе (замещение вышестоящей муниципальной должности, повышение квалификационного разряда). Не должно быть барьеров, которые ограничат доступ служащих к профессиональной подготовке различных категорий муниципальных служащих Исполнительного комитета поселения Высокогорского района.

В качестве переподготовки и повышения квалификации служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения хотя предложить пройти обучение сотрудникам Исполнительного комитета на базе Казанского Федерального Университета РТ.

В июле 2012 года на базе Казанского Федерального Университета была создана Высшая школа государственного и муниципального управления. Её создание стало новым ответственным шагом в развитии традиций дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих. Она явилась преемницей Центра профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих КФУ, но с более широкими полномочиями и серьезными стратегическими задачами.

Задача Высшей школы государственного и муниципального управления КФУ – это подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров, ориентированных на изменения,

происходящие в современном обществе. Её главной и стратегической целью является стать признанным научно-образовательным и экспертным центром в области государственного и муниципального управления.

Высшая школа - это:

- концентратор знаний для государственных и муниципальных служащих;
- инструмент формирования общей морали и ценностей государственных и муниципальных служащих;

- постоянный консультант для государственных и муниципальных служащих;

- лаборатория для разработок и внедрения инновационных технологий и новых практик в сфере государственного и муниципального управления;

- оператор российских и международных децентрализованных связей государственных и муниципальных служащих;

- инструмент неформального общения для государственных и муниципальных служащих;

- оператор реализации проектов по воспитанию гражданственности и ответственного отношения к республике и стране как для подрастающего поколения, так и общества в целом.

Теоретическое обучение служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения в КФУ, сможет осуществляться в рамках государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации служащих. Большое внимание в обучение служащих будет уделяться вопросам организации труда, особенностям взаимодействия с различными группами населения, этике общения. Будет осуществляться стажировка слушателей, что весьма актуально, ведь служащие смогут пройти ее муниципалитете города. Стажировка будет осуществлена с учетом переподготовки и специализации служащих.

В ходе стажировки слушатели смогут принять участие в текущей

управленческой деятельности аппарата управления, в проведении приема граждан, совещаниях, переговорах и т.д.

Пройдя обучение по этой системе муниципальные служащие получают дипломы о профессиональной подготовке.

Планирование деловой карьеры является неотъемлемой частью системы мотивации труда персонала. Осведомленность сотрудника о том, что у него имеется реальная возможность в повышении по карьерной лестнице является сильным мотивирующим фактором. Эффективная система управления карьерой должна включать три подсистемы: исполнителей; работ (рабочих мест, должностей); информационного обеспечения. Таким образом, управление мотивацией труда муниципальных служащих является сложным аналитическим процессом и имеет качественные особенности в муниципальных структурах. В связи с этим анализ системы мотивации персонала, эффективное управление ею является залогом благополучия организации в будущем.

Если Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения выполнит всё вышеизложенное, то структура работы в Исполнительном комитете несомненно изменится и увеличится эффективность их работы.

3.3. Совершенствование оценки эффективности деятельности служащих

В рамках совершенствования и повышения эффективности системы муниципального управления органы власти сталкиваются с необходимостью решения огромного спектра задач: использование современных инновационных технологий и методологий управления, подготовка эффективных муниципальных служащих и внедрение системы их оценки, оперативное реагирование на изменение внешних экономических факторов и внутренних процессов. Не менее актуальным также является вопрос выбора системы для автоматизации процессов управления.

Анализ состояния оценки муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения позволил выявить проблему, которая заключается в отсутствии эффективной системы оценки деятельности муниципальных служащих. В качестве возможного механизма построения эффективной системы оценки муниципальной службы в Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения предлагаем такой теоретико-прикладной инструмент современной науки управления как ключевые показатели эффективности KeyPerformanceIndicators (KPI).

KPI - это система показателей, отражающая эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих при достижении стратегических целей и задач. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе Исполнительного комитета в целом.

Показатели эффективности деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения включают в себя такие показатели как результативность, функциональность и компетентность.

Таблица 3.3-Показатели эффективности деятельности муниципального служащего разработанные для Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения

Оценка приближения к цели, достижения результата, соответствие требованиям		
Результативность	Функциональность	Компетентность
Определение цели и задач муниципального образования	Определение функций муниципального служащего	Определение важных компетенций
Декомпозиция цели и задач по структурным подразделениям	Определение	Определение
Формирование мероприятий		

Распределение исполнителей по мероприятиям и определение зоны ответственности служащих	показателей функциональности	показателей компетентности
Определение показателей результативности и формирование системы показателей		
Интегральный показатель результативности	Интегральный показатель функциональности	Интегральный показатель компетентности

Проанализировав систему показателей КРІ, для использования ее в органах местного самоуправления выделим следующие параметры :

1. Тесная взаимосвязь между результатами деятельности органа власти и муниципального служащего;
- 2.Переход от контроля процедуры исполнения должностных обязанностей к контролю результатов;
- 3.Объективизация оценки путем разработки показателей эффективности;
- 4.Увязка показателей результативности деятельности государственного служащего с уровнем оплаты труда;
5. Введение системы учета трудозатрат.

Необходимость актуализации системы КРІ в Исполнительном комитете Березкинского сельского поселения обуславливается следующими фактами:

- Изменение целей органов местного самоуправления;
 - Реорганизация структурных подразделений;
 - Актуализация обязанностей конкретного муниципального служащего
- Исполнительного комитета в зависимости от изменений целей органов муниципальной власти;
- Внесение изменений в должностные регламенты;
 - Повышение квалификации муниципального служащего;
 - Смена руководителя;

-Пополнение штата Исполнительного комитета;

-Повышение прозрачности деятельности органов местной власти.

Внедрение системы КРІ позволит увеличить контроль за деятельностью муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения со стороны населения, т.к. позволит выстроить эффективную систему управления, направленную на результат. Результат должен быть обозначен в рамках измеримых обществом целей. При этом цели, как и наборы показателей, могут меняться.

Понятие эффективности формируется, например, с помощью таких показателей, как рейтинги органов муниципальной власти, доля выполненных в установленный срок заданий и поручений, доля муниципальных служащих, повышенных в должности по итогам аттестации, отношение суммы выплаченной премии к штатной численности, соотношение расходов на управление и осуществляемых им функций. В таблице 3.3 показано как будут применяться ключевые показатели эффективности в Исполнительном комитете Березкинского сельского поселения.

Таблица 3.3- Пример оценки по системе КРІ Главы Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения

Должность	Процесс	Цель	КРІ
Глава Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения	Выполнение мероприятий в рамках государственной программы газификации	Газифицировать в 2020-2021 г. улицы Березкинского сельского поселения согласно утвержденного списка	Количество газифицированных улиц согласно утвержденного списка
		Выполнить на 100% План-график мероприятий в рамках	Процент выполнения План-графика мероприятий в рамках государственной

		государственной программы газификации в 2020-2021 г.	программы газификации
		Выполнить на 100% Бюджет по государственной программе газификации в 2020-2021г.	Процент выполнения бюджета по государственной программе газификации
		Выполнить на 100% План мероприятий в рамках государственной программы газификации в 2020-2021 г.	Процент выполнения плана мероприятий в рамках государственной программы газификации
	Выполнение мероприятий по ремонту дорог	Сократить количество инцидентов (количество внеплановых ремонтов) в 2020 г. до 0	количество инцидентов (количество внеплановых ремонтов)
		Выполнить на 100% План-график ремонта дорог в 2020 г.	Процент выполнения Плана-графика ремонта дорог
		Выполнить на 100% Бюджет ремонта дорог в 2020 г.	Процент выполнения Бюджета ремонта дорог
		Выполнить на 100% заявки (утвержденные объекты авто-дорог) по ремонту в 2020 г.	Процент выполнения заявок по ремонту дорог
	Выполнение мероприятий по подготовке к отопительному сезону	Сократить количество инцидентов (аварий, отключений отопления) до 0 во время отопительного сезона в 2020-2021 гг.	Количество инцидентов (аварий,отключенийотопления)

		Сократить количество нарушений срока подготовки к отопительному сезону до 0 в 2020 г.	Количество нарушений срока подготовки к отопительному сезону
		Выполнить на 100% Бюджет подготовки к отопительному сезону в 2020 г.	Процент выполнения Бюджета подготовки к отопительному сезону
		Выполнить на 100% План мероприятий по подготовке к отопительному сезону 2020-2021 г.	Процент выполнения Плана мероприятий по подготовке к отопительному сезону
	Исполнение приказов вышестоящего руководства	Сократить количество неисполненных приказов вышестоящего руководства в 2020 г. до 0	Количество неисполненных приказов вышестоящего руководства
		Сократить количество нарушений срока исполнения приказов вышестоящего руководства в 2020 г. до 0	Количество нарушений срока исполнения приказов вышестоящего руководства
		Выполнить на 100% приказы вышестоящего руководства в 2020 г.	Процент исполнения приказов вышестоящего руководства

Делая вывод о системе KPI, мы считаем, что, применяя эту систему эффективность работы муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения несомненно повысится.

Внедрение в деятельность Исполнительного комитета Березкинского

сельского поселения всех предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы, улучшить имидж Исполнительного комитета, удовлетворенность населения работой муниципальных служащих Исполнительного комитета за счет более лучшего оказания услуг.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В настоящее время эффективность деятельности муниципальных служащих является одним из наиболее широко рассматриваемых вопросов. Эффективности работы служащих уделяют очень большое внимание, что обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Устойчивое развитие экономических основ местного самоуправления невозможно без укрепления органами всех уровней власти одной из составляющих организационных основ местного самоуправления – муниципальной службы. Именно от муниципальных служащих в большей степени и будет зависеть выполнение (невыполнение, ненадлежащее выполнение) практически всех принимаемых в стране решений.

Вопрос оценки эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих является достаточно сложным, так как в этом случае необходимо иметь четкое представление о степени соответствия достигнутых результатов поставленным целям, задачам муниципального управления и принятым управленческим решениям. Множество подходов к изучению эффективности, с одной стороны, подчеркивает важность разрешения проблемы ее достижения, с другой стороны способствует определению ее сущности.

Эффективность представляет собой соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам деятельности, а результативность-это результаты труда, которые могут быть запланированными или незапланированными, то есть позитивными или негативными. Следовательно, труд может быть неэффективным, но результативным; с позиции эффективности поставленные цели могут быть не достигнуты, но определенный результат будет получен в любом случае. В дальнейшем под эффективностью труда муниципальных служащих понимаются положительные, то есть запланированные результаты

деятельности, соответствующие целям и задачам муниципального управления.

Исполнительный комитет Березкинского сельского поселения является исполнительно- распорядительным органом местного самоуправления муниципального образования. Исполнительный комитет сельского поселения осуществляет реализацию полномочий по решению на территории сельского поселения вопросов местного значения, предусмотренных статьями 14 Федерального Закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и Уставом Березкинского сельского поселения.

Руководит Исполнительного комитета Глава поселения – Гатауллин Ильсур Исламович- высшее должностное лицо муниципального образования, который избирается Советом поселения. Глава поселения возглавляет Совет поселения, а также и Исполнительный комитет поселения. Глава поселения по должности является депутатом Совета Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района.

Исполнительный комитет Березкинского сельского поселения является главным распорядителем средств бюджета сельского поселения, предусмотренных на содержание Исполнительного комитета сельского поселения и осуществление порученных ей полномочий. Исполнительного комитета сельского поселения подотчетна главе сельского поселения, подконтрольна главе сельского поселения и Собранию Представителей.

Основные принципы работы Исполнительного комитета, прежде всего, заключаются в организации заботы о населении. Если люди обращаются в Исполнительный комитет поселения, значит, надеются помощь в решении своих вопросов. На личный прием к Главе поселения и работникам Исполнительного комитета обращается население по самым различным вопросам. В основном это жизненные вопросы, касающиеся улучшения

жилищных условий, оформление жилья в собственность, строительства, материального положения, вопросам землепользования и т.д.

Проанализировав деятельность сотрудников Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения, приходим к выводу, что работа муниципальных служащих осуществляется не в полной мере, не с полной отдачей и не эффективно.

Повышение и развитие профессионального уровня муниципальных служащих Исполнительного комитета поселения требует непрерывного обновления и реализации комплекса профессиональных знаний и практического опыта эффективного управления экономическими, социально-культурными и политическими процессами на территории муниципального образования для достижения целей местного самоуправления – удовлетворения потребностей жизнеобеспечения населения и развития территории.

Эффективность деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения напрямую зависит от системы мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему деятельности муниципальных служащих. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Значение мотивации труда муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения трудно переоценить. Мотивация персонала является самым важным звеном в процессе осуществления всех функций управления. Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются ключевыми факторами успеха Исполнительного комитета поселения. Нужно отметить, что достойная

оплата труда является одним из самых важных факторов в системе мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.

Для того, чтобы повысить эффективность работы служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения предлагаем направить сотрудников на обучение по повышению квалификации. Переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения должны являться важнейшими юридическими фактами, которые должны влечь установление правоотношений, связанных с продвижением по службе (замещение вышестоящей муниципальной должности, повышение квалификационного разряда). Не должно быть барьеров, которые ограничат доступ служащих к профессиональной подготовке различных категорий муниципальных служащих Исполнительного комитета поселения Высокогорского района.

В качестве переподготовки и повышения квалификации служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения хотя предложить пройти обучение сотрудникам Исполнительного комитета на базе Казанского Федерального Университета РТ. Проходя обучение служащие Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения смогут набрать колоссальный опыт, получат от работы намного больше удовольствия, смогут себя реализовать в дальнейшей работе. В качестве возможного механизма построения эффективной системы оценки муниципальной службы в Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения предлагаем такой теоретико-прикладной инструмент современной науки управления как ключевые показатели эффективности KeyPerformanceIndicators (KPI). Она позволит существенно повысить эффективность и результативность деятельности муниципальных служащих Исполнительного комитета Березкинского сельского поселения.

Выполнив все выше изложенное в Исполнительном комитете Березкинского сельского поселения ожидается повышения уровня обслуживания и работы с населения, полной отдачи работников, а также повысит их эффективность работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
2. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ (ред. от 9.03.2016 г.) «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»;
4. Указ Президента от 28 апреля 2008 г. N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов";
5. Закон Республики Татарстан от 31 января 2005 года № 20-ЗРТ (с изменениями на 20.05.2013 г. №42-ЗРТ) «Об установлении границ территорий и статусе муниципального образования «Высокогорский муниципальный район» и муниципальных образований в его составе»;
6. Кодекс Республики Татарстан о муниципальной службе от 25 июня 2013 г. № 50- ЗРТ;
7. Устав муниципального образования «Березкинское сельское поселение Высокогорского муниципального района Республики Татарстан» от 9.12.2014 г. № 47;
8. Положение об исполнительном комитете муниципального образования Березкинского сельского поселения Высокогорского муниципального района РТ от 13.02.2015 г. №59;

9. Актуальные проблемы муниципального права: Учебник для магистрантов / Г.Н. Чеботарев, С.Г. Гуркова, К.А. Иванова, А.А. Мишунина; Отв. ред. Г.Н. Чеботарев. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с;
10. Баранчиков В.А. Правовые проблемы становления и развития местного самоуправления в Российской Федерации: монография. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. - 178 с;
11. Васильев О. А. О реализации современных кадровых технологий в системе государственной гражданской и муниципальной службы // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. - 2016. - № 2. - С. 33;
12. Восколович Н.А. Экономические и социальные аспекты социальных услуг: Монография. М.: ТЕИС, 2017.
13. Горб В.Г. Методологические основы технологий конкурса, аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих. Екатеринбург, Изд-во УрАГС, 2017. 88 с;
14. Государственное и муниципальное управление: Учебник / В.Д. Попов, В.А. Есин, Ю.Ю. Шитова; Под ред. Н.И. Захарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 288 с;
15. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Уч Муниципальное право России: Учебник / И.В. Выдрин. - 4-е изд., перераб. - М.: Норма: НИЦ Инфра-М, 2017. - 256 с. еб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 378 с;

16. Елфимов Г. М. Проблемы модернизации образования и задачи профессионального развития управленцев//Управленческое консультирование. - 2016. - № 4. - С. 36-47;
17. Зотов В.Г. Система муниципального управления: Учебник для вузов / Под ред. В.Г. Зотова - СПб.: Лидер, 2016. - 493 с;
18. Канеева Ю. Р. Система мониторинга кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в регионе как инновационный механизм повышения эффективной деятельности служащих // Вестник Поволжской академии государственной службы. - 2016. - N 4 (24). - С. 34-40;
19. Ключкова Т. Н. Преодоление функциональной неграмотности как основное условие эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Власть. - 2016. - № 8. - С. 40-43;
20. Кутафин О.Е., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации. Учебник. М., Юристъ, 2016.- 559с;
21. Меркулов П.А., Караджова М.Н. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в контексте проблемы реформирования местного самоуправления // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. № 2 (38). С. 56-60.
22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 524 с;
23. Мустафина Л.И. Богатырева М.Р. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих / Интернет-журнал "Науковедение", Вып. 2 (21), 2016;

24. Нечипоренко В.С., Прибыткова Л.В. Муниципальная служба в Российской Федерации: Учебное пособие /Нечипоренко В.С., Прибыткова Л.В. Издательство РАГС. 2018. - 138 с;

25. Официальный сайт Высокогорского муниципального района Республики Татарстан vysokaya-gora.tatarstan.ru;

26. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 (ред. от 14.10.2012);

27. Пиунова В. В. Управленческая культура муниципальных служащих как условие эффективности муниципального управления // Вестник Поволжской академии государственной службы. - 2016. - № 4. - С. 16-21;

28. Силантьева М. В. Роль трудового творческого потенциала в обеспечении эффективности профессиональной деятельности служащих муниципальных органов управления // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2017. - № 3. - С. 244-248;

29. Система государственного и муниципального управления: Учебник / В.Е. Чиркин. - 5-е изд., пересмотр. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 432 с;

30. Хрусталева Н. В. Критерии и методы социологической оценки профессионализма муниципальных служащих // Теория и практика общественного развития. - 2016. - № 3. - С. 69-70;

31. Шабанова М. Мотивационная структура муниципальных служащих // Кадровик. - 2018. - N 11. - С. 19-24;

32. Шамарова, Г. М. Основы государственного и муниципального управления: учебник / Г. М. Шамарова. - М.: МФПУ Синергия, 2017. - 320 с;

33. www.chinovnik.uara.ru «Чиновник» №205. Повышение эффективности государственного управления. Коряков С.А. «Опыт повышения эффективности работы администрации муниципального образования».

ПРИЛОЖЕНИЯ

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для государственного и муниципального служащего

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 государственного и муниципального служащего 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. Государственный и муниципальный служащий 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 государственного и муниципального служащего 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 (запаха 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 на производстве

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду государственного и муниципального служащего специальностей, 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 сотрудников государственного и муниципального служащего учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе бухгалтера 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.

Культура делового общения на предприятии

В целях повышения деловой репутации предприятия «Березкинское сельское поселение» и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс делового общения;
- Стратегия развитие предприятия;
- Ценности предприятия;
- Корпоративная социальная ответственность.