


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

Институт экономики  
Направление подготовки 38.03.04 Государственное муниципальное управление  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

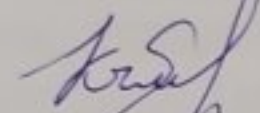
Заведующий кафедрой

 Савушкина Л.Н.  
«18» июня 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Особенности оценки и аттестации государственных служащих на  
примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия  
Республики Татарстан**

Обучающийся:  Галимуллин Булат Ниязович

Руководитель:  
к.ф.н., доцент  Куракова Чулпан Маликовна

Рецензент:  
к.э.н., доцент  Исхаков Альберт Тагирович

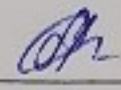
Казань 2020



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

Направление подготовки 38.03.04 Государственное муниципальное управление  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

 Савушкина Л.Н.  
«20» мая 2019 г.

### ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Галимуллина Булата Ниязовича

1. Тема работы: Особенности оценки и аттестации государственных служащих на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.
2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «25» мая 2019г.
3. Исходные данные к работе: специальная и периодическая литература, материалы Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы аттестации государственных служащих : понятие, формы, принципы аттестации государственных служащих, правовые основы и порядок проведения аттестации государственных служащих; анализ оценки и системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан: характеристика организационной системы и системы управления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, анализ состояния оценки и системы аттестации государственных служащих в МСХиП, проблемы, возникающие при проведении аттестации государственных служащих; пути совершенствования системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ: основные направления совершенствования системы оценки государственных служащих, разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации, эффективность предлагаемых мероприятий.

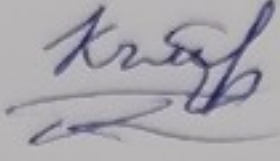


5. Перечень графических материалов: таблицы,  
рисунки

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2019 г.

Руководитель  
Задание принял к исполнению



Ч. М. Куракова  
Б. Н. Галимуллин

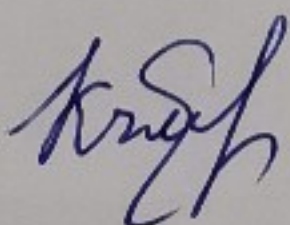


### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.02.2020	выполнил
1. Теоретические основы аттестации государственных служащих	15.03.2020	выполнил
1.1 Понятие, формы, принципы аттестации государственных служащих	15.03.2020	выполнил
1.2 Правовые основы и порядок проведения аттестации государственных служащих	15.03.2020	выполнил
2. Анализ оценки и системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	15.04.2020	выполнил
2.1 Характеристика организационной системы и системы управления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	15.04.2020	выполнил
2.2 Анализ оценки и системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	15.04.2020	выполнил
2.3 Проблемы, возникающие при проведении аттестации государственных служащих	15.04.2020	выполнил
3. Пути совершенствования системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ	15.05.2020	выполнил
3.1 Основные направления совершенствования системы оценки государственных служащих	15.05.2020	выполнил
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации	15.05.2020	выполнил
3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий	15.05.2020	выполнил
Выводы и предложения	25.05.2020	выполнил
Библиографический список	25.05.2020	выполнил
Приложения		

Обучающийся

Руководитель

Б. Н. Галимуллин

Ч. М. Куракова



## Аннотация

к выпускной квалификационной работе бакалавра на тему: «Особенности оценки и аттестации государственных служащих на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан».

Работа включает: 68 страниц, 6 таблиц, 4 рисунков, 3 приложений, использованных источников<sup>43</sup>.

Ключевые слова: государственная служба, государственный гражданский служащий, система оценки деятельности государственных служащих, аттестация, оценочные мероприятия, Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Объект исследования - Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Предметом исследования является особенности оценки и аттестации гражданских служащих.

Цель исследования – проанализировать существующую систему аттестации гражданских служащих на примере Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и предложить меры по ее совершенствованию.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические, нормативно – правовые основы аттестации, существующие системы оценки служащих в государственном учреждении.

Во втором разделе была описана деятельность Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, проанализирована система подготовки и проведения аттестации в данном учреждении, выявлены основные проблемы при проведении оценочного мероприятия.

В третьем разделе рассмотрены пути совершенствования системы аттестации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, предложены мероприятия по применению систем оценки госслужащих, рассчитана прогнозируемая эффективность предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость выпускной работы состоит в формулировании собственных выводов по исследуемой теме и выработке рекомендаций по совершенствованию системы аттестации государственных гражданских служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

## Abstract

to the final qualifying work of the bachelor on the topic: "Features of assessment and certification of civil servants on the example of the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan".

The work includes: 68 pages, 6 tables, 4 figures, 3 applications, and sources used 43.

Keywords: public service, public civil servant, system for evaluating the performance of public servants, certification, evaluation activities, Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan.

The object of research is the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan.

The subject of the research is the features of evaluation and certification of civil servants.

The purpose of the study is to analyze the existing system of certification of civil servants on the example of the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan and suggest measures to improve it.

In the first section of the final qualification work, the theoretical, regulatory and legal bases of certification, existing systems for evaluating employees in a public institution were considered. The second section described the activities of the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan, analyzed the system of training and certification in this institution, identified the main problems during the evaluation event. The third section discusses ways to improve the certification system in the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan, suggests measures for the use of systems for evaluating civil servants, and calculates the projected effectiveness of the proposed measures.

The practical significance of the final work is to formulate their own conclusions on the topic under study and develop recommendations for improving the system of certification of civil servants in the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	11
1.1 Понятие, формы, принципы аттестации государственных служащих	11
1.2 Правовые основы и порядок проведения аттестации государственных служащих	16
2. АНАЛИЗ ОЦЕНКИ И СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	25
2.1 Характеристика организационной системы и системы управления Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ	25
2.2 Анализ оценки и системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	34
2.3 Проблемы, возникающие при проведении аттестации государственных служащих	41
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РТ	45
3.1 Основные направления совершенствования системы оценки государственных служащих	45
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации	48
3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий	57
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время институт государственной гражданской службы интенсивно развивается и реформируется. Государственная служба основывается на высокой квалификации и профессионализме государственных гражданских служащих, которые выполняя свои должностные обязанности, выступают представителями власти, действуя в интересах страны и общества. Таким образом, для формирования качественного аппарата государственных служащих требуется существенное изменение роли, функций, моральных качеств служащих, повышение предъявляемых к ним требований. В значительной степени этому может способствовать аттестация при правильной ее организации.

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ включает в себя ряд процедур, в том числе и аттестацию государственных гражданских служащих. Аттестация необходима для определения качества профессиональной подготовки, компетенции, ответственности работника государственного учреждения его занимаемой должности гражданской службы и повышения ему квалификационного разряда. Аттестация призвана выступать важнейшим инструментом работы с кадрами гражданской службы, позволяющим эффективно использовать человеческие ресурсы организации.

Профессионализм всей гражданской службы, ее авторитет в обществе зависит от грамотности и осведомленности государственных служащих, их внимательного и исполнительного отношения к должностным обязанностям. Поэтому необходимо обеспечить на должном уровне развитие профессионального состава исполнительной власти, прилив на государственную службу высококвалифицированных работников.



Актуальность исследования. Изучение и совершенствование системы аттестации государственных служащих чрезвычайно важно, в связи с несовершенством нормативно – правовой базы, регламентирующей данный институт, а также его недостаточной разработанностью учеными. Необходимо изучить процедуру проведения аттестации, изучить критерии и методы оценки, обеспечить реализацию решений аттестационных комиссий. Аттестация государственных служащих связана с их карьерным ростом и эффективностью деятельности органов государственной власти. Поэтому изучение, улучшение методов аттестации государственных служащих очень важно и для государства.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Предметом исследования являются особенности оценки и аттестации гражданских служащих.

Цели исследования – проанализировать существующую систему аттестации гражданских служащих на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и предложить меры по ее совершенствованию.

Достижение цели потребовало решения следующих задач:

- изучить понятие, цели, задачи, функции аттестации;
- ознакомиться с правовой базой проведения аттестации государственных служащих, порядком ее проведения;
- проанализировать существующие системы оценки деятельности государственных служащих;
- дать характеристику Министерству сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;
- выявить основные проблемы, возникающие при проведении аттестации в МСХиП РТ;

- предложить меры по совершенствованию системы аттестации государственных гражданских служащих.

Практическая значимость выпускной работы состоит в формулировании собственных выводов по исследуемой теме и выработке рекомендаций по совершенствованию системы аттестации государственных гражданских служащих в МСХиП РТ.

В соответствии с поставленной целью и задачами исследования была разработана структура работы. Работа состоит из трех глав, каждая из которых включает несколько частей.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические, нормативно – правовые основы аттестации, существующие системы оценки служащих в государственном учреждении.

Во втором разделе была описана деятельность Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, проанализирована система подготовки и проведения аттестации в данном учреждении, выявлены основные проблемы при проведении оценочного мероприятия.

В третьем разделе рассмотрены пути совершенствования системы аттестации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, предложены мероприятия по применению систем оценки госслужащих, рассчитана прогнозируемая эффективность предлагаемых мероприятий.

При выполнении выпускной квалификационной работы использованы следующие методы исследования: системно-структурный, сравнительный, монографический, описание, наблюдение, статистический, анализ.

Теоретической и методической основой выпускной квалификационной работы стали нормативно-правовые акты, труды ведущих отечественных специалистов, таких как Атаманчук Г.В., Демин А.А., Орешин В.П., Охотский Е.В., Василенко И.А., Васильев В.П., Гегедюш Н.С. и др.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

## **1.1 Понятие, формы, принципы аттестации государственных служащих**

Государственная служба – это профессиональная служебная деятельность граждан РФ, которые имеют соответствующее профессиональное образование и трудятся в государственном учреждении. В Федеральном Законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. №79-ФЗ дается четкое понятие и объяснение государственным служащим. В любом государственном образовании очень сложно обойтись без государства и местных общин, а значит и государственных служащих. Их услуги необходимы во всех странах, независимо от формы государства, формы правления, политической системы или режима власти. Именно эти работники выполняют социально значимые задачи, без которых не могут обойтись ни цивилизованное общество, ни государство. К государственным служащим предъявляются особые требования, такие как уровень профессионального образования, профессиональной культуры, знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей. Потому что государственный гражданский служащий – это лицо государства.

Профессиональная культура- это важнейшее социально-значимое качество государственного служащего. Это сочетание важнейших аспектов правовой, организационной и управленческой, духовно-нравственной культуры специалиста в его трудовой деятельности. Это готовность и способность работать по высшим государственным стандартам, добросовестно исполнять должностные обязанности в соответствии с законами и принятыми процессуальными нормами.

Профессиональная культура государственных служащих является одним из ключевых составляющих успешного функционирования системы государственного управления. В период укрепления государственности в России и становления гражданского общества, предъявляются принципиально новые требования к системе государственного управления, и государственной службе в частности.

Роль культуры как фактора, устанавливающего решение нынешних проблем управления, в нынешней период возрастает: во-первых, общественно-культурные регуляторы социальной жизни во взаимосвязи с критериями информационной революции среди иных (финансовых, юридических) приобретают все без исключения значительную важность; во-вторых, они становятся системообразующими в комплексе абсолютно всех взаимодействующих сил в обществе и попадают в деятельность любого компонента общества, повышая тем самым зону собственного воздействия. Обращение к возможностям культуры управления дает возможность вызвать интерес к скрытым способностям, в следствии каковых создается иная базисная культура общественно-финансовых взаимоотношений в организации, а непосредственно управленческий процесс обретает творческий вид.

Поэтому, одной из необходимых составляющих государственной службы является процесс достижения качественных характеристик работников государственной сферы. К таким характеристикам можно отнести способности, мотивацию, целеустремленность, требовательность и т.д. Оценку этим характеристикам в той или иной мере проводят государственные учреждения на любом этапе работы служащего как при найме на работу, так и при повышении в должности гражданской службы или в отборе в кадровый резерв, а также для выявления наиболее талантливых и эрудированных сотрудников с целью поощрения в государственной службе. Под системой оценки персонала можно понимать



набор согласованных процедур и мероприятий, комплекс задач для оценки работников государственных учреждений.

Как и в любой другой организации не государственного направления, будь то юридическая фирма или негосударственное предприятие, оценка персонала на государственной гражданской службе имеет свои нюансы и особенности. Основным нормативно - правовым «фундаментом» оценки персонала является Федеральный Закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. №79-ФЗ. В соответствии с данным законом основными инструментами для оценки являются:

- конкурсный экзамен (для организации оценки на замещения вакантных должностей гражданской службы и включение служащих в кадровый резерв)

- аттестация (для организации оценки соответствия государственных служащих квалификационным требованиям)

- квалификационный экзамен (для организации оценки соответствия государственных служащих квалификационным требованиям в результате которых решается вопрос для присвоения либо отказа в присвоении классного чина гражданской службы в соответствии с занимаемой им должностью).

- тестирование (с целью проверки фундаментальных знаний служащего и выявления наиболее талантливых и эрудированных сотрудников).

- презентационные выступления (с целью выявления необходимых управленческих навыков у государственных служащих)

Также, помимо основных систем оценки, имеется еще оценки текущие (ежегодные, ежемесячные), целью которых является подведение итогов, и определения задач профессиональной деятельности, а также решения вопроса о премировании работников.

При проведении вышеуказанных систем оценки оценочные группы можно разделить на две категории:

1 категория – это оценка работника при поступлении на государственную гражданскую службу. К данной категории относится конкурс. В ходе данной процедуры оценивается соответствие конкурсанта квалификационным требованиям и требованиям законодательства, а также способность выполнять работу по предъявляемым требованиям. При поступлении на службу, в дальнейшем конкурсный экзамен проводится с целью включения служащих в кадровый резерв и замещения должностей гражданской службы.

2 категория – это оценка действий работника во время его государственной службы. К данной категории можно отнести: аттестацию, квалификационный экзамен, текущую оценку.

Рассмотрев системы оценки государственных служащих, более подробно рассмотрим такую систему оценки как аттестация. Аттестация является обеспечивающим механизмом, позволяющим осуществлять контроль за деятельностью служащих, что позволяет эффективно формировать кадровый состав государственного органа в частности, так и государственной отрасли в целом.

Аттестация является основополагающим элементом для эффективного, рационального использования кадрового потенциала государственного аппарата и для реализации перечня требований профессиональной служебной деятельности.

В справочнике по государственному и муниципальному управлению говорится, что аттестация - это определение и проверка, оценка качеств работника государственного органа, мониторинг профессиональных, деловых и личностных качеств государственного служащего, выяснение его соответствия требованиям должностного регламента и предъявляемым требованиям к государственной службе. Оценка дает возможность определить степень соответствия деятельности государственного служащего требованиям по занимаемой должности; уровень его профессионализма [5,6].



Целью аттестации государственных служащих является определение уровня профессиональной подготовки, соответствия занимаемой должности. В конечном счете, проведение аттестации направлено на повышение уровня эффективности и результативности государственной службы в целом. Чем успешнее работают государственные служащие, тем богаче и экономически развито становится государство. Поэтому вопросы изучения и совершенствования системы аттестации государственных служащих Российской Федерации очень актуальны.

В Большом юридическом словаре приводится такая характеристика аттестации: «это свидетельство, определение квалификации работника, уровня знаний учащихся, отзыв или характеристика» [43].

В работе ученого Сухова Д.Н. аттестация подразделяется на два вида:

1) общая аттестация, которая проводится для того, чтобы оценить уровень работоспособности государственных служащих, повышения у них уровень ответственности;

2) персональная аттестация, которая проводится чтобы решить проблему присвоения чиновнику следующего класса должности и классного чина или назначении государственного служащего на другую должность [22].

В ч.1. ст.48 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. №79-ФЗ раскрывается только цель аттестации, указывая, что аттестация государственного служащего проводится в целях определения его соответствия занимаемой должности гражданской службы.

А в юридической литературе «аттестация» – это оценка профессиональных и личностных качеств служащего, целью которой является определение соответствия его занимаемой должности. Оценка дает возможность определить степень соответствия деятельности государственного служащего требованиям по занимаемой должности, уровень его профессионализма.

Понятие аттестации государственных служащих наиболее широко раскрыто у таких ученых, как Ю.Н. Старилов, И.В. Шкатулла. Проведение аттестации они связывают с целью проверки и оценки профессиональных,

деловых и личностных качеств, соблюдения принципов государственной службы, выявления скрытых потенциалов государственного служащего, повышение дисциплины и ответственности, предупреждения и борьбы с коррупцией в системе государственного аппарата[3,8, 21].

Итак, из вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что авторы по-разному оценивают процесс аттестации: как процесс оценки; как формальную процедуру; определения соответствия; проверку; деятельности; свидетельство возможностей; установление соответствия. Как бы не интерпретировали аттестацию, конечная ее цель одна – определение уровня профессиональной подготовки, определение соответствия должности работника занимаемому статусу.

В конечном счете, проведение аттестации должна повысить уровень профессиональной подготовки государственного служащего. Каждый государственный работник должен стремиться соответствовать определенным квалификационным требованиям, повышать профессиональные навыки и знания. Это в интересах государства и самого государственного служащего. Чем успешнее работает государственный служащий, тем богаче и экономически развито становится государство. Аттестация работников государственной сферы и направлена решать именно эту задачу: кто из государственных служащих работает честно, все усилия направляет на решение поставленных перед ним задач.

## **1.2 Правовые основы и порядок проведения аттестации государственных служащих**

Далее перейдем к рассмотрению нормативно – правовых основ аттестации государственных гражданских служащих. Невзирая на то, что процедура аттестация имеет довольно долгую историю, ее понятие более подробно и развернуто отражается только в научной литературе. Понятия аттестации на уровне закона пока нет. В Федеральном законе от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» вопросам аттестации

отнесена статья 48 «Аттестация гражданских служащих». В этой статье закона, как уже было сказано выше, определяется только цель аттестации.

В более позднем указе Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «Об аттестации государственных служащих Российской Федерации» говорится, что аттестация проводится с целью определения соответствия должности государственной службы на основе оценки профессиональной деятельности, также не конкретизируя понятие аттестации.

В Трудовом кодексе РФ об аттестации работников указывается в нескольких статьях. В статье 81 «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» сказано, что трудовой договор, может быть расторгнут работодателем в случае несоответствия служащего занимаемой должности, вследствие недостаточной квалификации по итогам аттестации. В данной статье также указано, что порядок проведения аттестации устанавливается трудовым законодательством и иными нормативно – правовыми актами, содержащие нормы трудового права, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников [4]. Так, что можно с уверенностью сказать, что аттестация государственного служащего – это процедура, защищенная законами Российской Федерации.

Наше государство разрабатывает основные порядки по которым строятся аттестационные отношения. Аттестация в Российской Федерации узаконена статьей 48 Федерального Закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, президентский указ регламентировал аттестацию федеральных должностных лиц и рекомендовал субъектам Российской Федерации соблюдать эти стандарты. Субъектом Российской Федерации является и Республика Татарстан, у нас действуют те же законы и положения регулирующие правила проведения аттестации. Хотелось бы отметить и тот факт, что Федеральное законодательство устанавливает общие положения проведения аттестации, но



конкретизируются они уже в законодательных актах субъектов Российской Федерации, а также в отдельном органе государственной власти подзаконными актами [28].

В настоящее время действует Положение утвержденное Указом Президента Российской Федерации «О аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 01.02.2005 № 110. Он определяет: общие положения, организацию и порядок аттестации государственных служащих Российской Федерации в соответствии с занимаемым постом государственной службы. В соответствии с Положением издается правовой акт о аттестации работников, который содержит информацию о формировании аттестационной комиссии, на момент аттестации списков работников, подлежащих аттестации, и о документах, необходимых для аттестационной комиссии. Если обязанности государственных служащих различаются, могут быть созданы несколько комиссий для аттестационных процедур[28,30].

В соответствии с ч.9-12 ст.48 Федерального закона от 27.07.2004 №79 ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» аттестация гражданского служащего проводится раз в три года. Также руководствуясь этим законом руководитель государственного органа определяет состав аттестационной комиссии, порядок и сроки ее проведения. В состав аттестационной комиссии входят президент аттестационной комиссии, вице-президент аттестационной комиссии, секретарь, представители кадровых и юридических служб государственного органа, представители общественного совета, а также могут быть включены в соответствии с решением представителя работодателя, представители профсоюзного органа.

Также в соответствии с частью 2 пункта 8 Положения по аттестации государственных служащих Российской Федерации в состав аттестационной комиссии входят представители научных, образовательных, коммерческих, юридических и других организаций, приглашенные государственным

учреждением для управления государственной службой по требованию представителя работодателя в качестве независимых экспертов по вопросам государственной службы, без предоставления экспертных персональных данных. Количество независимых экспертов должно составлять не менее 1/4 от общего числа членов комитета по аттестационной комиссии[30].

Состав аттестационной комиссии при федеральном органе исполнительной власти, в которой в соответствии со статьей 20 Федерального закона от 4 апреля 2005 г. N 32-ФЗ «О Общественной палате Российской Федерации» общественный совет формируется совместно с лицами, упомянутые выше, включают представителей этого совета [31]. Общее количество независимых представителей и экспертов должно составлять не менее 25% от общего числа членов комитета по аттестации.

Кандидаты в Общественный совет в государственном учреждении для включения в аттестационную комиссию выдвигаются этим советом по требованию главы государственного органа.

Состав аттестационной комиссии по аттестации государственных служащих, замещающих должности государственной службы, выполнение обязанностей которых связано с использованием конфиденциальной государственной информации, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне и мобилизационной подготовке.

Структура членов комитета сформирована таким образом, чтобы исключить возможность возникновения конфликта интересов, который мог бы повлиять на решения, принятые комитетом по аттестации.

В зависимости от особенностей и работы должностных лиц в государственном учреждении может быть создано несколько комиссий по аттестации.

Аттестационная комиссия дает заключение о профессиональных, деловых, личностных и моральных качествах работника и результатах его

работы. Оценка деятельности государственного служащего на основании результатов аттестации осуществляется по согласованию аттестационного совета. Поэтому состав комиссии должен быть составлен таким образом, чтобы исключать возможные конфликтные ситуации. Оценка результатов аттестации должна быть прозрачной, честной и фактически достоверной.

Представители научных и образовательных организаций, такие как независимые эксперты, имеют те же права и полномочия для принятия решений, что и члены аттестационного совета, в рамках руководства государственным учреждением. Не позднее, чем за две недели до начала процедуры оценки -аттестации, непосредственный начальник готовит отзыв каждого подчиненного сотрудника, которому необходимо пройти аттестацию. Отзыв подписывается непосредственным руководителем аттестуемого государственного должностного лица и утверждается высшим руководством. В отзыве о государственном служащем содержатся такие сведения как:

- ФИО;
- информация о образовании работника государственного органа;
- замещаемая должность государственной службы на момент сертификации, аттестации;
- дата входа в эту должность;
- профессиональные обязанности и вопросы, в которых он участвует;
- оценка личных, профессиональных и деловых качеств чиновника.

При последующей аттестации в комитет предоставляется аттестационный лист с данными предыдущей аттестации государственного служащего.

План аттестации утверждается руководителем государственного учреждения и доводится до сведения каждого экзаменатора не менее чем за один месяц до начала аттестации и аттестации. Государственный служащий должен знать об аттестации и готовиться к ней. В аттестационном листе



содержатся сведения о наименовании государственного учреждения, перечне работников, подлежащих аттестации, дате, времени и месте проведения собрания, дате представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием лиц, ответственных за их представление. Приказ о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии, также как план ее проведения, регламенты работы аттестационной комиссии, перечень вопросов для оценки квалификации служащих содержатся в правовом акте о проведении аттестации. Также в распоряжении указано, что представители кадровой службы государственного аппарата не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого проверенного государственного служащего с представленной ему рецензией. В свою очередь, государственный работник имеет право предоставить аттестационной комиссии больше информации о своей профессиональной карьере.

Для исключения нездоровой психологической обстановки, график проведения аттестации утверждается не менее чем за 20 рабочих дней до начала аттестации. За этот период все служащие подлежащие аттестации выдержанно и спокойно могут ознакомиться с вопросами и подготовиться к предстоящим ответам.

План- график проведения аттестационной оценки включает в себя:

- наименование государственной организации;
- список работников, подлежащих сертификации, аттестации;
- дата и время его проведения;
- дата подачи необходимых документов с указанием лиц, ответственных за их предоставление.

Лица, проработавшие в должности в течение не менее одного года; беременные женщины; лица, находящиеся в декретном отпуске и декретном отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет, указанные государственные служащие могут быть аттестованы только после отпуска.

Руководители и помощники руководителя государственного учреждения, а также лица в течение года с даты сдачи квалификационного и конкурсного экзаменов, не подлежат аттестации. Тут надо заметить, что аттестация и квалификационный экзамен две разные вещи, хотя и преследуют одну цель – улучшить работу государственного органа.

При проведении аттестации очень важное значение для государственного служащего имеет определенность предъявляемых к нему требований. Это связано с правовой защитой служащего. Это значит, что аттестуемый заблаговременно должен быть уведомлен о вопросах, на которые он должен будет ответить при аттестации. Именно поэтому необходимо до начала аттестации составить перечень вопросов и тестов для гражданских служащих с учетом их специализации. Эти вопросы должны охватывать те границы, в которых государственные служащие ведут свою трудовую деятельность. Во время аттестационного процесса, комиссия должна требовать ответа с работника, только на те вопросы, которые относятся к его профессиональной компетенции. Таким образом, заключение о соответствии или несоответствии замещаемой должности гражданской службы аттестационный совет может основываться только на оценке знаний должностных лиц по вопросам, связанным с их профессиональной функцией.

При проведении аттестации необходимо следование следующих правил:

- наличие правовой основы – распоряжения об аттестации;
- всеобщность аттестации, то есть, все подлежат аттестации, за исключением определяемым в нормативном порядке;
- периодичность в проведении аттестации, то есть каждые три года.

После проведения аттестации государственного служащего председатель аттестационной комиссии на основе исследования результатов оценочного мероприятия и деятельности представителей комиссии делает выводы по каждому аттестируемому. Руководитель отдела кадровой службы

заносит в личное дело лица результаты аттестации. Решения аттестационной комиссии имеют значимые последствия для карьеры аттестуемого. В случае признания государственного служащего аттестационной комиссией, не соответствующей занимаемой государственной должности, он может быть направлен на профессиональную переподготовку, или, с его согласия понижен в должности. Секретарь комиссии ведет протокол заседания и записывает решение и рекомендации комиссии по аттестации [28].

Занимаемая должность учитывается при проведении аттестации государственного служащего. Оценка результатов служебной деятельности служащих после проведения аттестации является одним из важных моментов при формировании коллектива гражданской службы. По результатам аттестации государственный работник может быть направлен на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или же понижен в должности. Это зависит от того, как служащий пройдет аттестацию.

Аттестация государственного служащего должна базироваться на строгих принципах. Среди них можно выделить:

- законность;
- объективность;
- доступность всех граждан для занятия должностей государственной службы в соответствии с образованием;
- гласность;
- общность;
- беспристрастие;
- коллегиальность;
- периодичность.

Под законностью надо понимать, что аттестация – это процесс, поддерживаемый нормативно – правовыми актами.

Принцип объективности оценки выражается в том, что высокопрофессиональные, деловые, личностные качества сотрудника государственной организации оцениваются с позиции их практического применения и освещаются только реальные факты в деятельности служащего.

Принцип всеобщности аттестации указывает, что она проводится во всех государственных органах и подлежат аттестации все служащие (исключением являются указанные в Положении №110 от 01.02.2005 лица).

Принцип гласности заключается в том, что аттестация осуществляется открыто, все профессиональные, деловые качества служащего обсуждаются открыто. Результаты голосования сообщаются сразу же после голосования.

Под коллегиальностью надо понимать, что служебная деятельность гражданского служащего, уровень его квалификации, возможность профессионального роста, будет оцениваться непредвзято. Этот принцип основывается на демократичности в управленческом процессе.

Итак, подводя итоги данной главы, можно констатировать, что аттестация государственных гражданских служащих – это система мер по оценке профессионального соответствия служащего занимаемой должности, обязывающее по итогам принять административно – правовые меры. В конечном счете аттестационная система служит интересам самого государства. Чем плодотворнее и эффективнее работают государственные служащие, тем лучше осуществляются дела государства в целом. Государственные служащие представляют интересы государства и от их профессиональной деятельности, деловых качеств зависит процветание общества, в котором мы живем.

В последнее время в законодательстве о государственной службе происходят изменения. Очень жаль, что стимулирующая часть аттестации намного сокращена. То есть, по итогам аттестации очень редко решается вопрос о присвоении государственному служащему разряда, или по другому



повышение по службе. Эти вопросы решаются лишь на основании конкурсного и квалификационного экзаменов. Этим самым, во-первых, усложняется процесс карьерного роста служащего, во-вторых усложняется система управления государственного аппарата. К тому же наблюдаются лишние затраты и трата времени. Самым идеальным решением проблемы, по нашему мнению, было бы объединить эти три процедуры, то есть аттестацию и государственный квалификационный и конкурсный экзамены.

## **2. АНАЛИЗ ОЦЕНКИ И СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

### **2.1 Характеристика организационной системы и системы управления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан**

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (далее Министерство) является исполнительным органом государственной власти Республики Татарстан, который реализует государственную политику и осуществляет управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением.

Местонахождение Министерства: 420014, Республика Татарстан, г.Казань, ул. Федосеевская, д.36.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан реализует государственную политику и осуществляет управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением.

Основными задачами Министерства являются:

- обеспечение эффективной работы системы агропромышленного комплекса;
- обеспечение качества, конкурентоспособности и безопасности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- обеспечение эффективного управления государственной собственностью в агропромышленном комплексе.

Министерство осуществляет следующие основные функции:

- управление сельским хозяйством, в том числе:
- управление производством сельскохозяйственной продукции;
- нормативно-правовое регулирование в области обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения, контроль за исполнением нормативных правовых актов;
- управление отнесенными к собственности Республики Татарстан государственными мелиоративными системами и отдельно расположенными гидротехническими сооружениями;
- управление ветеринарией;
- надзор за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники.

Министерство возглавляет министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности в порядке, установленном Конституцией Республики Татарстан и Законом Республики Татарстан от 06.04.2005 № 64-ЗРТ «Об исполнительных органах государственной власти».

Министром сельского хозяйства и продовольствия РТ является Зяббаров Марат Азатович.

Первый заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия РТ – Залаков Наиль Ринатович.

Управляющий делами Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан - Спиридонов Илья Анатольевич;

Заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия  
Республики Татарстан Махмутов Марсель Азатович;

Заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия  
Республики Татарстан - Габдрахманов Ильдус Харисович;

Заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия  
Республики Татарстан - Гарипов Ленар Наилевич;

Заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия  
Республики Татарстан - Тагирзянов Тальгат Галимзянович;

Заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия  
Республики Татарстан - Хабипов Ришат Рашитович Идр[44].

В структуру министерства входят 16 отделов и 12 секторов.

Организационная структура управления Министерством сельского хозяйства и продовольствия РТ более подробно представлена на Рисунке 2.1:

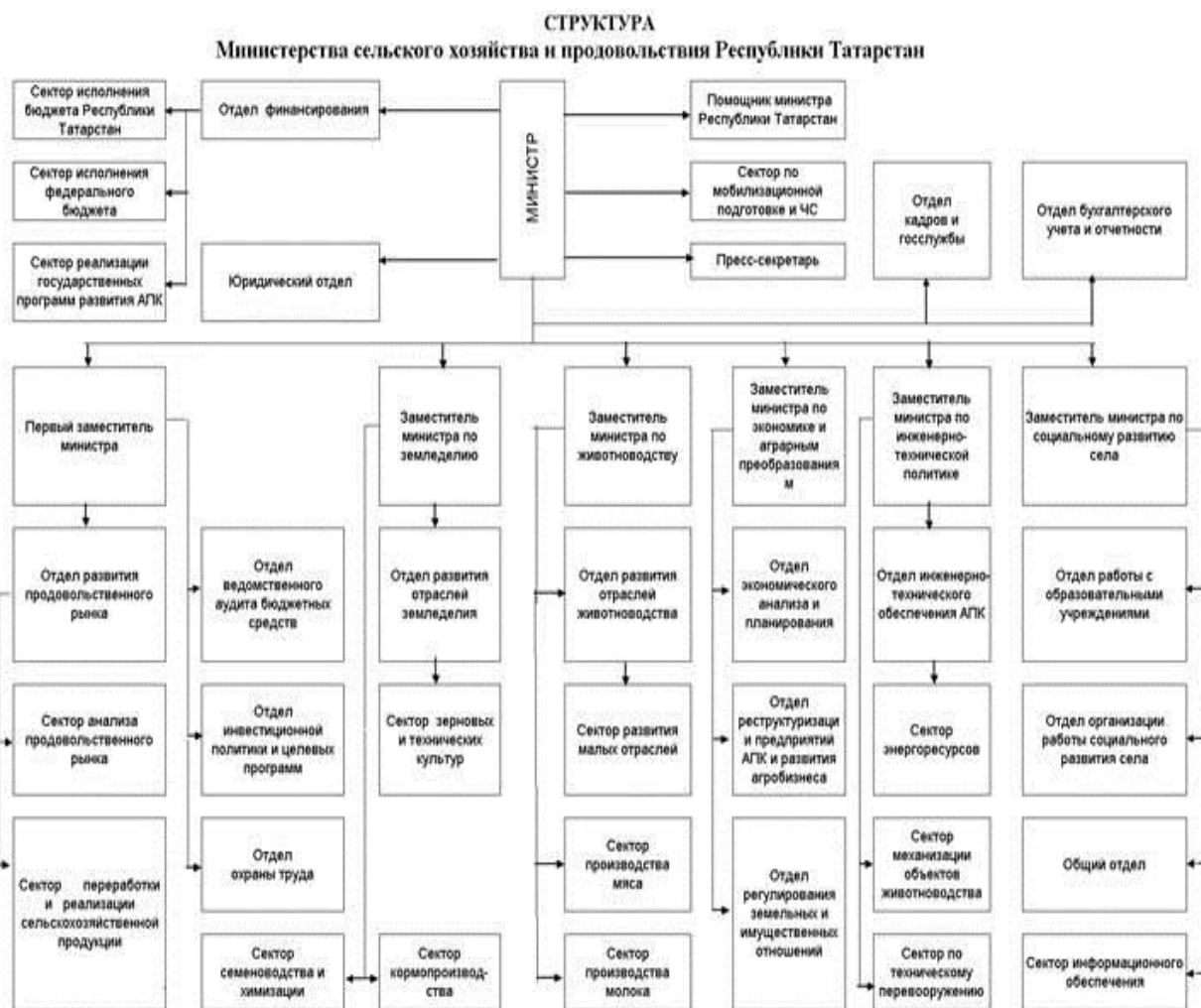


Рисунок 1. Организационная структура управления Министерством сельского хозяйства и продовольствия РТ

Как видно из Рисунка 1, организационная структура управления Министерством состоит из: министра, первого заместителя министра, заместителей министра, помощника министра и структурных подразделений, сектора и отделов, а также муниципального управления сельского хозяйства и продовольствия РТ. Также структура Министерства состоит из территориальных органов – районные управления сельского хозяйства и продовольствия РТ, находящиеся в его подчинении. Таковых 43 муниципальных района.



Организационная структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ относится к линейно -функциональному типу организационной структуры. Линейно-функциональная структура представляет собой трансформацию функциональной структуры, совмещающая в себе качества линейной. Основная доля полномочий возложена на линейного руководителя который принимает решения, связанные с любыми действиями своих подчиненных. Но в тоже время функциональные руководители помогают линейному консультируя и помогая принять правильное решение разрабатывая различные варианты: руководство исполнителями хотя и входит в полномочия,но носит лишь формальный характер.

Положительные критерии данной структуры:

- Линейный руководитель исполняет функции координатора, исключая противоречия в принятии решений, распоряжений.
- Основа данной системы - один канал коммуникаций представляющий непосредственную связь подчиненного с руководителем, а следовательно, исполнителю не нужно согласовывать распоряжения и сходящие от других органов управления и могли бы вступать в противоречия друг с другом.
- Линейный руководитель единственный руководитель для каждого работника. Следствие - сильная мотивация и невозможность избежать выполнения своих обязанностей.
- Сохранение уровня компетентности решений на том же уровне как при функциональном.
- Ответственность руководителя за принятые персональные решения.

Благодаря своим положительным критериям данная структура управления получила широкое распространение став при этом практически единственным вариантом для организации предприятия в нашей стране соответствуя командно- административному принципу и методам управления.

Отрицательные критерии:

- Излишняя усложненность вертикальных отношений в организации.
- На горизонтальном уровне напротив отношения развиты слишком слабо, так как решения принимаются линейным руководителем. В этом случае функциональная система является наиболее развитой, обеспечивая связность действий подразделений, которые объединены производственным процессом.
- Каждое звено в рамках линейно-функциональной структуры стремится только к решению поставленной перед ними задачи, а не к достижению целей стоящих перед организацией.

К объектам деятельности Министерства сельского хозяйства относятся такие предприятия, как ООО «Казанский мясокомбинат», ОАО «Татагролизинг» и другие предприятия. Деятельность министерства основывается на плановой деятельности, весь порядок основан на регламентации и спланированности.

Преимуществом данной системы является то, что понимается кто должен делать данную работу и что нужно делать. Кроме планов министерство сельского хозяйства разрабатывает комплексные программы по развитию сельского хозяйства или отдельных его секторов. Также развиваются социальные отношения с использованием социально-психологических методов, методы использующее групповое или индивидуальное сознание, психологию.

С точки зрения методов работ и приспособленности к изменениям внешней и внутренней среды Министерство относится к механистическому типу. Механистическая организация — организация деятельность которой основана на формальных правилах и процедурах, в централизованном принятии решений, определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии.

Что касается организационной культуры Министерства, то

организационная культура относится к скорее рационально-прагматической концепции. Этот подход утверждает обусловленность будущего развития прошлым опытом организации. Это вытекает из положения что поведение членов организации определяется ценностями и базовыми представлениями, вырабатываемые в результате исторического развития организации. Кроме того, большую роль в формировании и изменении организационной структуры отводят руководству организации. Именно поэтому концепция называется рациональной — формирование организационной структуры рассматривается как сознательный и контролируемый процесс. Можно сказать что организационная культура — содержащая систему ценностей норм и поведения которые разделяются всеми членами организации имеющая целью — эффективное функционирование .

Число работников в данной организации можно увидеть в Таблице 1.

Таблица 1 Состав работников министерства сельского хозяйства РТ

Состав работников	2017	2018	2019
Мужчины -всего	67	67	60
В возрасте до 30 лет	9	8	14
От 31-40	25	21	21
41-50	7	8	11
Старше 50	20	21	14
Женщины — всего	67	69	71
От 21-30	21	19	12
31-40	22	25	24
41-50	12	15	13
Старше 50	18	18	22

По данным данной таблицы можно сказать что основное количество работников находится в возрасте от 31-40 лет, как у мужчин, так и у женщин.

Рассматривая уровень образования сотрудников Министерства, можно сказать, что все сотрудники имеют минимум одно высшее образование а то и два все данные предоставлены в Таблице 2.

Таблица 2 Структура сотрудников Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ за 2019 год в зависимости от уровня образования.

Сотрудники	Итого		Образование			
	Количество	В % к итогу	высшее	В % к общему итогу	Два высших образования	В % к общему итогу
Мужчины	60	45,8	58	46,0	3	2,2
Женщины	71	54,1	68	53,9	2	1,5
Итого	131	100	126	96,3	5	3,7

По данным Таблицы 2 можно увидеть что основное количество сотрудников Министерства (96,3%) имеют одно высшее образование а остальные (3,7%) сотрудников имеют два высших образования.

Таблица 3 Динамика численности государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ 2017-2019 гг.

Период	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Должности государственной службы			
Руководители— всего	30	31	28
Помощники (советники)- всего	28	28	37
Специалисты –всего	76	76	67
Итого человек замещающих должности гос. службы	134	135	132

Из Таблицы 3 видно, что в 2019 году возросла численность помощников на 9 человек по сравнению с 2017-2018 годами, а число руководителей наоборот снизилась.

Таблица 4 Трудовой стаж работников Министерства сельского

хозяйства и продовольствия РТ за 2017-18 гг.

По трудовому стажу , лет	2017 г.	2018 г.
До 5 лет	30	32
От 5-10 лет	36	38
От 10-15 лет	8	8
От 15-20 лет	10	10
20 лет и старше	4	4
Итого	88	92

Организационная культура Министерства относится к типу рационально – прагматической концепции организационной культуры. Этот подход показывает обусловленность будущего развития в соответствии с прошлым опытом. Это вытекает из положения, в котором поведение членов организации определяются ценностями ,представлениями которые выработаны в результате исторического развития данной организации. Также большая роль формирования и изменения организационной культуры отведено руководству данной организации исходя из этого эта концепция называется рациональной так,как процесс формирования организационной культуры рассматривается как сознательный и контролируемый процесс.

Важным элементом системы планирования персонала в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан является отбор персонала, а также методы, используемые в этом процессе. При приеме на работу новых сотрудников, в первую очередь, внимание уделяется образованию заявителя, а также его знаниям основ законодательства Российской Федерации.



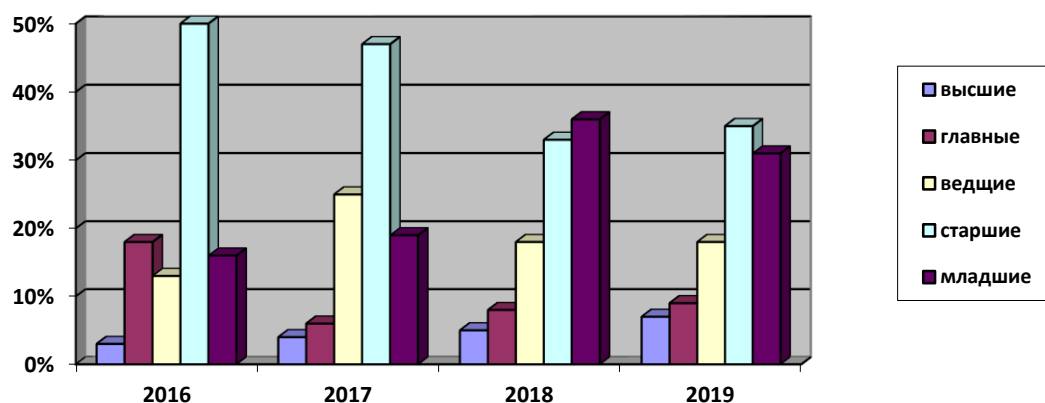


Рисунок 2. Динамика изменения распределения государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Как показывает Рисунок 2, число ведущих государственных служащих впервые увеличилось с 13% до 25% в 2017 году, сейчас оно сократилось до 19%. Большинство государственных служащих являются специалистами 1-й и 2-й категорий. Доля младшей группы увеличилась с 16% до 36,5%.

Одним из важных факторов, характеризующих потенциал человеческих ресурсов, является продолжительность службы.

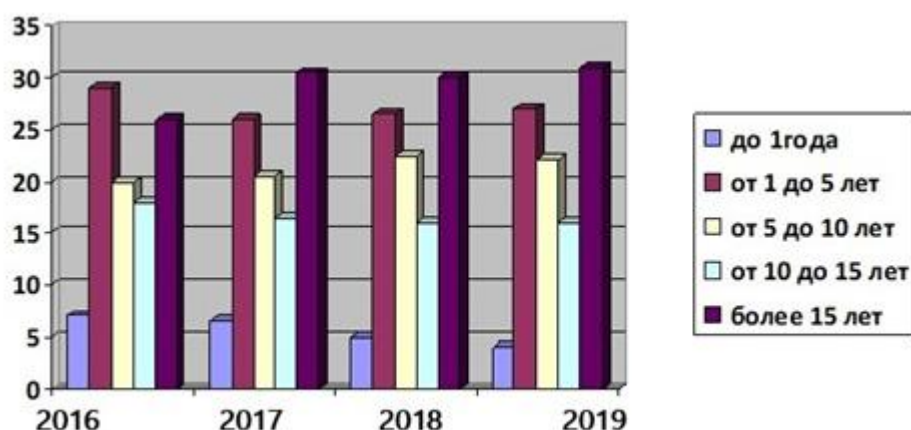


Рисунок 3 Динамика изменения распределения государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

В соответствии с Рисунком 3, штат государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

значительно улучшился с точки зрения уровня образования. Если в 2016 году только 62% государственных служащих имели высшее образование, то к началу 2019 года этот показатель составлял 75,5%.

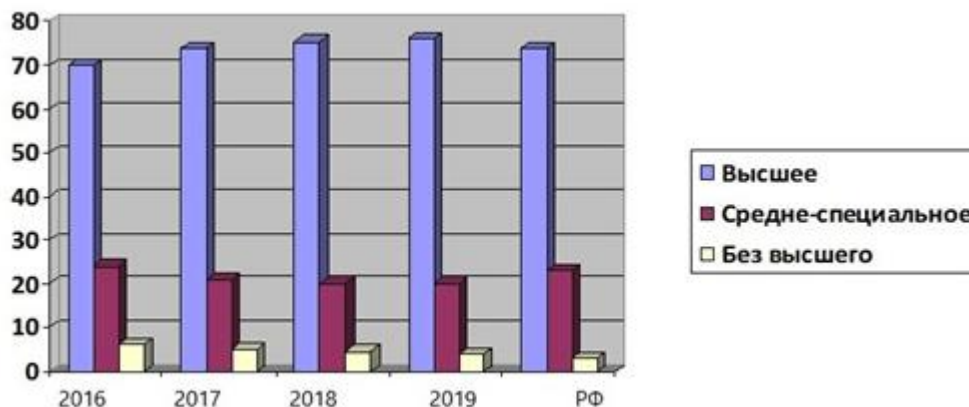


Рисунок 4 Динамика изменения образовательного уровня государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Согласно Рисунку 4, доля сотрудников с управленческим и экономическим образованием составляет всего 36% от общего числа государственных служащих. Кроме того, 27% государственных служащих имеют дополнительное профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Отбор сотрудников на высокие должности происходит в Министерстве на конкурсной основе, что, в свою очередь, позволяет нанимать наиболее подходящих высококвалифицированных сотрудников. Как правило, на постах, принадлежащих к группе младших специалистов, нет конкурентов, но используются такие инструменты, как интервью, тестирование, анализ документов и т. д., что, в свою очередь, позволяет ускорить процесс поиска нового сотрудника.

Источники набора персонала в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан представлены в Таблице 5

Таблица 5 Источники подбора персонала в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Внутренние	7	66%	9	60%	9	65%
Внешние	4	33%	4	30%	5	35%
Итого	6	100%	4	100%	2	100%

В соответствии с Таблицей 5 ясно, что большинство сотрудников Министерства набирается из внутренних источников. На основании этих данных можно сделать вывод, что набор работников происходит в основном за счет продвижения работников по карьерной лестнице, вследствие увольнения или выхода на пенсию. Этот подход имеет как позитивные аспекты, такие как повышение мотивации для карьерного роста, так и негативные аспекты, такие как конкуренция и ухудшение делового климата в команде.

Надежность расчетов, используемых при формировании различных разделов кадрового плана, зависит от качества развития персонала и должностных инструкций. В целом количество постов на основе фактических данных на 4,65% меньше запланированных показателей. Это свидетельствует о хорошем уровне предложения труда. Надежность расчетов, используемых при формировании различных разделов кадрового плана, зависит от качества развития персонала и должностных инструкций.

## **2.2 Анализ оценки и системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан**

В Российской Федерации порядок проведения аттестации предусматривает, что на основании существующего законодательства и нормативно-правовых актов, график проведения, сроки, список должностей принимающих участие в аттестации, состав комиссии, правила и критерии утверждаются руководством организации при согласовании с органами профсоюза до начала календарного года, но не позднее чем за месяц доводится до аттестуемых.

Администрация учреждения организует подготовительные работы, которые включает в себя: подготовку необходимых документов на аттестуемых, составление графика проведения аттестации, утверждение состава аттестационной комиссии, проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Аттестация государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан проводится на основании следующих документов:

- Закон Республики Татарстан № 3-ЗРТ от 16 января 2003 года «О государственной гражданской службе Республики Татарстан»
- Указ Президента Российской Федерации № 110 от 1 февраля 2005 года «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»
- Указ Президента Российской Федерации № 111 от 1 февраля 2005 года «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»

Данные нормативно правовые акты предусматривают организацию проведения аттестации государственных служащих в министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Требования к государственным служащим Республики Татарстан всегда имели строгий характер. Прежде чем поступить на работу, претендент должен пройти конкурсный отбор и выполнить определенные задания и тесты. Раньше каждое ведомство выбирало для аттестации государственных служащих разные конкурсные испытания - эссе, рефераты, контрольные тесты и по оценке результатов не было единого подхода.

11 декабря 2015 года Президентом Республики Татарстан был подписан Указ, в котором прописано, что единой системой аттестации государственных служащих является – тестирование. Это тестирование применяется как при приеме на государственную должность, так и при формировании кадрового резерва, а в перспективе при проведении аттестации и квалификационного экзамена государственных служащих.

Список вопросов по которым пройдет тестирование потенциальных сотрудников можно ознакомиться на сайте государственной службы Республики Татарстан. Из полутора тысяч вопросов в случайном порядке будут выбраны 40 вопросов для рядовых сотрудников и 60 вопросов для руководителей. Ответ на каждый вопрос не должен превышать более 1,5 минут.

Тест поделен на следующие блоки вопросов:

1. на знание законодательства о государственной гражданской службе;
2. на знание законодательства по противодействию коррупции;
3. на знание конституционного законодательства ;
4. на знание русского языка;
5. на знания и навыки в области информационно-коммуникационных технологий ;



6. на оценку уровня развития управленческих компетенций (для участников тестирования, претендующих на замещение должностей (либо замещающие должности) государственной гражданской службы категории «Руководители»);
7. на знание отраслевой специфики государственного органа.

При подготовке к тестированию по данному блоку вопросов соискателям необходимо изучить соответствующие законодательные акты и положение того государственного органа, в который планирует поступить на службу.

В целях самопроверки любой желающий поступить на гражданскую службу может пройти тестирование в разделе «Тесты для самопроверки» в федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации».

Основной тест конкурсанты проходят в оффлайн формате в присутствии сотрудника Департамента государственной службы и кадров при Президенте РТ, который обеспечивает контроль и честность выполнения всех действий при сдаче теста.

Основной задачей является подготовка профессиональных кадров для работы на руководящих должностях. По словам Руководителя Департамента государственной службы и кадров при Президенте РТ Александра Белова, их задача – чтобы люди приходили подготовленные и нашей целью является помочь им, а не “зарубить” их”. Если человек изучит нормативные документы, то ему будет проще работать. Кроме того, каждое Министерство подготавливает дополнительный блок – отраслевые вопросы связаны с деятельностью министерства.

Тестирование работников проводится на базе Высшей школы государственного и муниципального управления Казанского федерального университета.

Аттестацию за один раз могут пройти около 20 человек. Контроль за сдачей тестов проводится специальным экспертом из Департамента который будет следить за тем, чтобы аттестуемые не пользовались сотовыми телефонами, не переговаривались, не списывали. После сдачи теста компьютер сразу выдаст результат для прохождения которого необходимо набрать не менее 50% правильных ответов. Результаты сохраняются и анализируются Департаментом аттестации и отправляются в госорган в который хочет устроиться аттестуемый или в котором он уже работает.

Согласно законодательству, каждый государственный служащий один раз в три года обязан проходить аттестацию в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы. В Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Татарстана строго следят за исполнением норм законодательства.

Для проведения аттестации гражданских служащих формируется аттестационная комиссия, в состав которой включено руководство министерства и независимые эксперты.

При проведении аттестации непосредственный руководитель гражданского служащего представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. К отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, а при необходимости пояснительная записка гражданского служащего на отзыв непосредственного руководителя.

К примеру, по результатам аттестации, проведенной в период с января по май 2019 года, аттестационной комиссией принято решение о соответствии замещаемой должности гражданской службы 212 гражданских

служащих Министерства, в том числе аппарата и управлений сельского хозяйства и продовольствия в муниципальных районах.

Таблица 6. Перечень принимаемых решений

Решение	Итог
1.Сотрудник соответствует замещаемой должности.	Данный сотрудник продолжает трудиться на своей должности без каких-либо изменений.
2.Сотрудник соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в кадровый резерв.	Данный сотрудник продолжает трудиться на своей должности, однако может быть включен в кадровый резерв. Но решение аттестационной комиссии не является гарантией включения в резерв, окончательное решение принимает представитель нанимателя.
3.Соответствует замещаемой должности, которая подлежит дополнительной профессиональной подготовке.	При отказе с прохождением дополнительного профессионального образования сотрудник переводится с его согласия на нижестоящую должность, в случае отказа от понижения в должности, то сотрудник подлежит увольнению с государственной службы
4.Сотрудник не соответствует замещаемой должности.	Сотрудник понижается в должности либо в случае отказа увольняется с государственной службы.

Что касается первого пункта, то это является самым распространенным решением принимаемой комиссией. Этому есть как минимум два объяснения:

- должности государственной гражданской службы замещаются с помощью конкурсного экзамена, поэтому победитель конкурса по факту

способен выполнять свои должностные обязанности, в соответствии со своей должностью;

- законодательные варианты решений весьма сильно ограничивают аттестационную комиссию в выборе решения. Потому, что решение о соответствии служащего замещаемой должности принимается в случаях, когда выявляются недостатки в работе служащего, но они не столь существенны, чтобы направлять его на дополнительное профессиональное образование, либо же еще хуже понижать в должности. Также решение о соответствии принимаются, когда сотрудник достиг высоких результатов по итогам аттестации, но по мнению комиссии не обладает достаточными навыками и качествами для включения в кадровый резерв.

### **2.3 Проблемы, возникающие при проведении аттестации государственных служащих**

Несмотря на все положительные стороны системы аттестации гражданских служащих, имеются и некоторые проблемы в этой области, которые требуют срочных решений. А в этой выпускной квалификационной работе мы попытались проанализировать какие недостатки имеет сегодняшняя аттестация служащих и как можно их устранить

В подробности рассмотрим эти проблемы при проведении аттестации государственных служащих. В первую очередь это несовершенство законодательных актов, касающихся аттестации государственных служащих. Аттестация государственных гражданских служащих, проводящихся на основе с Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года №110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» не решает вопроса о присвоения служащему квалификационного разряда (классного чина), а также повышения в должности государственной гражданской службы [5]. Квалификационный разряд (классный чин) повышается путем проведения другого мероприятия –

квалификационного экзамена. А повышения в должности государственной службы путем конкурсного экзамена. Таким образом, процесс продвижения государственного служащего по службе происходит практически через три процедуры, таких как: аттестация, квалификационный и конкурсный экзамены. Это приводит к лишнему затягиванию и усложнению карьерного роста государственного служащего. А это, в свою очередь, ускоряет процесс эмоционального выгорания работника, снижает его мотивированность в конечных результатах его деятельности.

Существует проблема и в самой процедуре аттестации государственных служащих. Как было отмечено ранее, комиссия рассматривает представленные документы, слушает отчеты аттестованного, а также его непосредственного руководителя на предмет профессиональных результатов государственного служащего и на этом этап аттестации заканчивается. Таким образом, основываясь только на непосредственной беседе с аттестуемым формируются выводы и рекомендации комиссии, что является тотальной ошибкой, так как это не дает возможности более точного представления о профессиональных качествах работника.

К сожалению, во многих случаях, аттестация гражданских служащих является формальной необходимостью. Этот процесс сопровождается сбором необходимых документов, временной «приостановкой» служащего трудовой деятельности, так как он «зубрит» нормативно – правовые акты. Несомненно, всеми профессиональными навыками, знаниями основ законодательства и необходимых ему нормативно – правовых актов служащий должен обладать, знать и применять их при исполнении своих должностных обязанностей. Для этого необходимо создать все условия для профессионального развития гражданского служащего, повышения качества и результативности служебной деятельности.

Проблемой в проведении аттестации государственных служащих, по нашему мнению, является также, недостаточная объективность при оценке

деятельности аттестуемых. Многие государственные учреждения преследуют цели повышения работоспособности своих сотрудников, однако в реальности обходят общепринятые научные методики оценки работников, которые в большей степени позволят оценить компетентность, эффективность и повысить работоспособность в органах государственной власти. В процессе аттестации крайне редко учитываются интересы служащего, его мнение о своей профессиональной деятельности, его жалобы по тому или иному вопросу. Не предъявляются требования к сотрудникам как обладанием грамотной речью, грамотностью, к управленческим способностям. Также не учитывается при проведении итогов аттестации мнение коллег по профессиональной службе.

Формальное отношение к аттестации руководителей приводит к такому же отношению к аттестации и аттестуемых работников государственной сферы. Не понимание важности и значимости аттестации формирует у служащих неправильное и негативное отношение к ней. Очень важно, чтобы государственные служащие видели в аттестации возможности для своего развития и профессионального роста.

Субъективная оценка результатов комиссией происходит из-за недостаточного ознакомления с материалами, которые характеризуют деятельность служащего.

Профессиональная деятельность оценивается на основе определения ее соответствия квалификационным требованиям к государственной должности, участия в решении проблем и сложности ее работы, ее эффективности и результативности[5]. Но для полного суждения о соответствии или несоответствии этого явно мало. Необходимо также учитывать:

- мобильность;
- общую эрудицию,
- честность и порядочность;
- тактичность и доброжелательность;



- общительность;
- коммуникабельность служащего.

Пока при проведении аттестационного процесса очень редко анализируются такие индивидуально – психологические качества. Таким образом, весьма значительной проблемой является несовершенство критериев оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих. Подводя итог, можно видеть, что процесс аттестации государственных служащих имеет достаточно проблем, которые необходимо решать для совершенствования системы государственной службы в целом. Аттестация влияет на профессиональную службу работника, поэтому необходимо уделять особое внимание проведению аттестации служащих и решать проблемы, которые присутствуют в ней.

Также к проблемам при проведении аттестации можно отнести перечень принимаемых комиссией решений. Как известно, в результате экзаменационных мероприятий оценочная комиссия может вынести одно из четырех решений (табл.2.2). Мы о них говорили в предыдущем параграфе.

Это по нашему мнению, также является серьезным недостатком и пробелом в законодательстве, что в свою очередь приводит к проблемам и противоречиям при принятии решений аттестационной комиссией.

Пути решения указанных проблем и пути их совершенствования рассмотрим в следующей главе.

### **3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

#### **3.1 Основные направления совершенствования системы оценки государственных служащих**

Прежде чем приступить к разработке мероприятий по совершенствованию системы аттестации государственных служащих, предложим мероприятия по применению систем оценки госслужащих.

Важным направлением совершенствования системы оценки государственных служащих, как мы считаем, основан на юридически установленной методологии комплексной оценки государственных служащих. Комплексная оценка кандидатов включает такие мероприятия, как аттестация, тестирование, собеседования, подготовка презентаций по официальным вопросам выполняемой работы и практическим задачам. Также можем отметить, что все эти процедуры такие как конкурсный экзамен, квалификационный экзамен загромождают систему государственной службы в целом, затягивают и усложняют процесс карьерного роста госслужащего. Поэтому очень эффективным повышением качества оценки служащих может стать объединение этих процедур как конкурсный и квалификационный экзамены в одну процедуру аттестации.

В свою очередь для допуска к аттестации необходимо будет проводить всестороннюю оценку госслужащего, включающие в себя все вышеназванные процедуры (тестирование, собеседование, и т.д.)

Актуальность представленной методики обусловлена, в основном, эффективностью и эффективностью исполнения должностными обязанностями гражданскими служащими государственного управления.

Проведение оценки необходимо для принятия обоснованных решений

в соответствии с положениями закона о гражданской службе, в том числе при проведении аттестации, организации профессионального развития, определении размера премиальных выплат, назначении на должность гражданской службы в порядке должностного развития, а также при назначении на должность организационно-штатного мероприятия, что создает условия для эффективного управления кадровым составом государственного органа.

Предлагается дать всестороннюю оценку руководителю, в ведении которого находится госслужащий, путем составления заключения об исполнении им должностных обязанностей, оцененных по таким параметрам:

- квалификация;
- профессиональные и личные компетенции;
- эффективность и результативность трудовой деятельности.

Кроме того, всесторонняя оценка необходима не только для представителя нанимателя, но и для гражданского служащего, поскольку позволяет ему получить информацию о том, как оценивает сам руководитель, как он все работает при исполнении должностных обязанностей, в чем заключаются его слабые стороны, необходимы ли он для дальнейшего профессионального развития и должностного развития.

По каждому критерию нужно будет поставить оценку. При проведении оценки руководителем проводится анализ объема, качества и сроков исполнения, профессиональных знаний и навыков гражданского служащего, находящегося под его непосредственным руководством, поведения во взаимодействии с государственными органами, другими организациями, гражданами. Кроме того, руководителем принимается к сведению информация, содержащаяся в годовом отчете о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, с учетом целей и задач профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Перед проведением всесторонней оценки годовых отчетов и перед

осуществлением выплаты премии за год рекомендуется составить годовой план целей и задач после проведения оценки или в иной период, установленный государственным органом (например, соответствующий последнему и первому месяцу гражданского служащего). На основе представленных отчетов будет определяться разносторонняя оценка.

Таким образом, всесторонняя оценка будет являться вступительным отзывом при проведении аттестации.

Также для эффективного применения системы оценки государственных служащих нужно обеспечить единый подход к оценке деятельности сотрудников государственного учреждения и последовательную их реализацию (поставить задачу для оценки деятельности государственных служащих всех уровней). Обеспечить широкое понятие необходимости и важности проведения оценки трудовой деятельности служащих. Совершенствовать методическое, информационное обеспечение работников государственной сферы. Совершенствовать систему планирования деятельности работников, в соответствии с приоритетами органа, для эффективной оценки.

Ввести действенный анализ результатов оценки деятельности государственных служащих и их влияния на дальнейшее прохождения ими государственной службы, усовершенствовать отчетность по результатам оценки.

Также к применению системы оценки, а также в дополнение к всесторонней оценке, можно включить такое мероприятие, как тестирование. Тестирование работников государственного аппарата проводить до основного мероприятия – аттестации. Тестирование работников госсферы позволит оценить уровень общих знаний, эрудицию, знаний законодательства Российской Федерации, знаний основ Конституции Российской Федерации, уровень владения государственным языком, а также знаниями и умениями в сфере информационно-коммуникационный

технологий, вопросы государственного устройства и противодействие коррупции. Результаты данного тестирования будут прилагаться к отзыву и будут учитываться комиссией при принятии решений по итогам аттестации.

Что же касается презентации, то аттестуемому сотруднику в ходе аттестации необходимо будет представить комиссии материал на выбранную тему, в виде основных направлений государственного управления и государственной службы, в котором автор на основе анализа законодательных актов раскрывает основные проблемы выбранной темы, а также предлагает собственные предложения по решению вышеназванной проблемы.

### **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации**

Для того, чтобы государственная служба развивалась и повышалась эффективность и результативность труда, необходимо совершенствовать систему аттестации, так как от качества подготовленности и профессионализма служащих зависит работа государственного органа в целом. Государственная служба в обеспечении функционирования и жизнедеятельности государства занимает очень важную роль, поэтому государственная служба должна работать эффективно и результативно. А аттестация служащих как раз призвана обеспечить эффективность и результативность государственного органа.

В предыдущей главе нами были перечислены требования и проблемы, существующие при проведении аттестации в исследуемой организации. Далее рассмотрим какие же мероприятия помогут совершенствовать механизмы проведения аттестации государственных служащих. Как уже говорилось, аттестация не дает прозрачной, упрощенной и логичной возможности служащему для продвижения по службе. Для повышения должности, а также классного чина необходимо пройти

квалификационный и конкурсный экзамены. Следовательно, процесс карьерного роста служащего усложняется и затягивается. В связи с этим необходимо закономерно закрепить вопросы карьерного роста государственного служащего единой процедурой, на которой решалось бы соответствие служащего замещаемой должности, так и присвоение ему очередного квалификационного разряда (классного чина), а также повышение должности государственной гражданской службы. Это на наш взгляд, повысило бы стимулирующую составляющую аттестации и работники сами были бы заинтересованы в скорейшем проведении аттестации. Также здесь уместно было бы сказать, что при этом государственные служащие понимали необходимость, важность аттестации в своей дальнейшей работе. Аттестация должна из узкоспециализированного явления превратиться в обширное мероприятие где не было бы жесткого разделения процедур аттестации и квалификационного и конкурсного экзаменов.

Следующей проблемой, как мы уже отметили, является формальное отношение к аттестации как со стороны аттестационной комиссии, так и со стороны аттестуемых. Руководство государственного учреждения должно осознавать важность и значимость для эффективного исполнения служебной деятельности государственных служащих и дать это осознать сотрудникам. Неправильного, негативного отношения к процедуре аттестации не должно быть ни у руководителей, ни у служащих.

Исключению формализма в проведении аттестации, по нашему мнению, поможет обязательное участие независимых экспертов. Законодательство это предусматривается, а именно п.8 ч.2 «Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих» Общее количество независимых экспертов должно составлять не менее 25% от общего числа членов аттестационной комиссии.[5]. В МСХиП РТ данное требование соблюдается неукоснительно. В составе аттестационной комиссии обязательно присутствуют помимо основных членов комиссии, представители



Общественного совета государственного учреждения, представители научных и юридических организаций и т.д. Однако проблема отсутствия таких экспертов все же сохраняется, во многих государственных учреждениях ограничиваются лишь одним представителем той или иной организации, либо же такие представители отсутствуют вовсе.

Также хотим отметить то, что с проектом Указа Президента Российской Федерации "О совершенствовании процедуры включения независимых экспертов в составы конкурсных и аттестационных комиссий государственных органов" (подготовленным Минтруда России 22.02.2018) с целью уточнения порядка и регламентации процедуры включения независимых экспертов в составы аттестационных и конкурсных комиссий государственных органов, вносятся значительные изменения требований к независимым экспертам. Это несомненно является положительным изменением, в случае принятия законопроекта, для совершенствования процедуры аттестации в целом.

Проектом Указа предполагается установить требования к лицам, которые могут быть независимыми экспертами. В частности, им необходимо иметь высшее образование и опыт работы в соответствующей области профессиональной служебной деятельности не менее 5 лет.

В случае, если аттестация (конкурс на замещение должности) проводится в отношении гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы категории «руководители» высшей и главной групп должностей, к независимым экспертам, включаемым в аттестационную (конкурсную) комиссию, может дополнительно предъявляться требование о наличии ученой степени или ученого звания в сфере научной деятельности, соответствующей задачам и функциям того государственного органа, в котором проводится аттестация (конкурс).

Также указом предусматривается максимальный срок пребывания независимого эксперта в соответствующей комиссии – не более двух лет. По

его истечении эксперт должен быть исключен из числа членов комиссии, что не исключает возможности его повторного включения в нее по истечению не менее двух лет.

Кроме того, проектом указа предусматривается формирование базы данных, содержащей сведения о действующих независимых экспертах, которой может воспользоваться любой государственный орган с целью привлечения в свои аттестационные и конкурсные комиссии новых членов.

Администрирование соответствующей базы данных предполагается поручить федеральному органу исполнительной власти, осуществляющему функции по выработке государственной политики и нормативному регулированию в сфере госслужбы.

Принятие проекта указа позволит повысить качество оценки независимыми экспертами кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы и деятельности гражданских служащих посредством углубления экспертной специализации в конкретных вопросах деятельности государственных органов и профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

В конечном счете участие независимого эксперта обеспечит объективность результатов аттестации, поможет в корне исключить формализм в проведении аттестации. Присутствие независимых экспертов, на наш взгляд, поможет создать благоприятную психологическую атмосферу среди аттестуемых и аттестационной комиссии и поможет при конфликтных и спорных вопросах. Профессиональный состав экспертов также очень важен, так как объективную оценку возможностей и знаний служащего могут дать только обладающие необходимыми знаниями и навыками эксперты, «профессионалы своего дела». Таким образом, каждый аттестуемый должен оцениваться каждым экспертом персонально, что в совокупности с оценками основных членов комиссии, даст лучшую и объективную оценку знаниям служащего и выявит сильные и слабые стороны аттестуемого.

В МСХиПРТв соответствии с законом аттестация проводится раз в три года. Также по нашему мнению, уменьшение данного временного интервала до одного года очень положительно сказалось бы на качестве и результативности процедуры аттестации. Ежегодная аттестация наряду с основными целями, позволила бы также лучше выявлять наиболее талантливых и профессиональных работников государственной сферы для дальнейшего продвижения их по карьерной лестнице, следовательно, и получения грамотных управленческих кадров. Ежегодная аттестация поможет четко определить обязанности каждого государственного служащего и объективно оценить результаты его труда. Целесообразно было бы проводить такую аттестацию в целях повышения эффективности и результативности работы всего государственного учреждения. При этом непосредственный начальник служащего каждый год должен будет составлять отчет о деятельности подчиненного. Это поможет более досконально, более четко следить за профессиональной деятельностью работников.

При разработке методов совершенствования аттестации государственных служащих можно ознакомиться с опытом работы зарубежных стран. Например, во Франции используется для оценки труда государственных служащих, такие мероприятия как оценочное собеседование и аттестация. До аттестации проводится собеседование гражданского служащего с его непосредственным начальством. А аттестацию проводит руководитель самого ведомства после согласования с несколькими должностными лицами. По результатам аттестации оформляется бланк индивидуальной аттестации, куда вносятся общая оценка и поставленный балл по итогам аттестации (результаты оцениваются в баллах). При оценки основными критериями являются:

- умение и профессиональные знания;

- взаимоотношение с коллегами по работе, отношение с руководством, коммуникабельность, умение работать в коллективе;
- эффективность и результативность служебных обязанностей;
- способность к управлению;
- способность к новым функциям.

Таким образом, аттестация охватывает все сферы деятельности государственного служащего. Особенно важно, что при оценке рассматриваются такие показатели как поведение, коммуникабельность, отношение с коллегами и руководством.

В Германии, например, при оценке служебной деятельности государственного служащего обращают внимание в основном на сообразительность, умение анализировать ситуацию и делать выводы, способность выражать свои мысли.

Изучая зарубежный опыт оценки результативности государственных служащих выяснилось, что и в Великобритании по результатам аттестации гражданским служащим выставляется оценка по 5 бальной шкале. Оценку «1» и «2» получают только очень результативные служащие, которые добились значительных успехов в работе. Оценка «3» говорит, что сотрудник государственного учреждения соответствует требованиям, которые предъявляемые к его занимаемой должности. А оценка «4» и «5» говорит о частичном соответствии и не соответствии занимаемой должности. При такой оценке, этого сотрудника переводят в подчинение другого руководителя. А через год при следующей аттестации, если этот служащий получит такую же оценку, его увольняют со службы, если же результат аттестации изменился в лучшую сторону, то под сомнение ставится уже работоспособность предыдущего руководителя. Поэтому начальство непосредственно заинтересовано в подготовленности работника и его профессиональных качествах, что, несомненно, положительно сказывается на трудовых отношениях подчиненного и руководителя. Таким образом,

проходя ежегодную аттестацию и получая конкретные баллы, которые сотрудник заслуживает, на службе остаются лучшие. Принятые по результатам аттестации мероприятия приводят к повышению эффективности и результативности работы всего госоргана. Вполне уместно было бы предложить такую систему оценки результатов аттестации и в МСХиПРТ.

Как видно из вышеуказанного, что большинство стран на законодательном уровне установили перечень конкретных критериев для оценки служебной деятельности государственных служащих.

В России же критерии оценки конкретно не установлены, а существуют только в общем виде. Профессиональная деятельность сотрудников оценивается на основе их соответствия квалификационным требованиям для замещаемой должности, их участия в решении поставленных перед ними задач и сложности их работы, их эффективности и результативности. Конечно же для объективной оценки этих критериев мало.

Говоря о совершенствовании процесса аттестации в МСХиП РТ можно предложить конкретные критерии оценки аттестуемых в зависимости от замещаемой должности в той сфере деятельности МСХиП РТ, в которой ведет свою профессиональную службу аттестуемый.

Также учитывать индивидуально – психологические и личностные качества служащего на основании отзыва непосредственного начальника аттестуемого. К таким качествам можно отнести честность, порядочность, тактичность, доброжелательность, коммуникабельность и общительность.

Также важно при оценивании личностных качеств государственного служащего учитывать ответственность служащего за выполненную работу, стремление к совершенству и профессиональному развитию, самостоятельность и решительность в решении задач поставленных перед ним. По окончании аттестации выставлять баллы по каждому критерию оценки.

Поскольку начальникам структурных подразделений МСХиП РТ возложена обязанность следить за работой своих подчиненных, дополнительно при аттестации начальников отделов можно применять дополнительные критерии как:

- организаторские способности;
- умение руководить подчиненными;
- лидерские качества.

Исключительно важное значение имеет эффективное использование результатов аттестации государственного служащего со стороны руководства. Служащий и сам должен быть заинтересован в улучшении своих результатов и стремиться повышать свою квалификацию. В случае показания сотрудником хороших результатов, руководство государственного органа, должно проработать мероприятия для денежного поощрения такого работника.

Анализируя метод оценки как аттестация, можно предложить расширение систем оплаты по результатам аттестации. Необходимо предусмотреть возможность создания соответствующих надбавок к должностному окладу за высокие показатели деятельности и успешной сдачи аттестации. Можно предусмотреть от конкретных результатов сдачи, например, два результата:

- соответствует своей занимаемой должности и назначается к поощрению в виде прибавки к должностному окладу;
- -соответствует своей занимаемой должности и назначается к поощрению в виде единовременной выплата премии за эффективность работы.

Как уже говорилось, аттестация дает возможность выявить наиболее результативных, перспективных государственных служащих, и в этом случае их продвижение по службе или поощрение должны быть обязательными.

Также хотим отметить, что в предыдущей главе уже перечислялись все четыре решения одну из которых комиссия может принять по результатам аттестации (табл.2.1). Так же одним из методов совершенствования системы аттестации, которая сможет существенно повысить эффективность оценки сотрудников госучреждения, по нашему мнению, может являться законодательное внедрение такого решения комиссии как «соответствует должности при условии выполнения рекомендаций комиссии». После такого принятого решения комиссией, вновь направлять сотрудника на внеочередную аттестацию, через неопределенный срок. Стало быть, в случае законодательного закрепления такого аспекта, пропадет необходимость направлять работника на дополнительное профессиональное образование, что позволит существенно экономить бюджетные средства и расходовать их рационально и обдуманно.

Если мы говорим о совершенствовании системы аттестации, то невозможно не сказать о недостаточности предаттестационных мероприятий при подготовке к ней государственных служащих. Эти мероприятия должны включать в себя и информационно—разъяснительные работы непосредственно перед аттестацией, и в течении года, также процессы как изучение, обсуждение некоторых сложных ситуаций. Сейчас во многих учреждениях очень популярно стало проведение вебинаров. Вебинары проводимые в течении года, существенно помогут повысить профессиональные навыки и, в конечном счете, успешно пройти аттестацию.

Что касается МСХиП РТ, то в последние годы в качестве допуска к аттестации, применяется предаттестационное тестирование, которое направлено на проверку знаний аттестуемых сотрудников. Данное тестирование предназначено проверки эрудиции и общих знаний сотрудников. Это тестирование в дальнейшем помогает более эффективно и обдуманно принимать решения аттестационной комиссии, что является



несомненным плюсом для совершенствования системы аттестации в целом и в частности в МСХиП РТ.

Таким образом, процесс аттестации при соблюдении всех предложенных методов и способов оценки позволит в должной мере всесторонне анализировать каждого конкретного работника государственной сферы, что будет служить поводом для повышения или понижения в должности.

### **3.3 Эффективность предложенных мероприятий**

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы аттестации также необходимо выяснить насколько же эти методы будут эффективными. Одной из наиболее важных проблем, связанных с оценкой экономической эффективности, является сложность оценки и учета именно тех ресурсов организации, которые были непосредственно потрачены на получение социального результата, поскольку связь между затратами и результатами (особенно измеряемая количественными, а не качественными показателями) может быть не прямой, а носить косвенный характер. Предлагаемые мероприятия в большей степени должны быть эффективны с социальной точки зрения.

Социальная эффективность предложенных мероприятий, в данном случае, будет связана с конечным результатом целью которого является повышение результативности деятельности государственных служащих, его профессиональной, трудовой культуры, компетенции, объективном и непредвзятом отношении в исполнении служебных обязанностей, которая в свою очередь приведет к качественному предоставлению услуг населению государственным учреждением и удовлетворенностью гражданами государственным аппаратом в целом.

Особо важное значение здесь будут иметь качественные показатели эффективности аттестации. К таким показателям в частности можно отнести:

- показатели роста квалификации рабочих в структурах государственного учреждения;

- формирование у сотрудников стремления к карьерному росту, так же повышение трудовой дисциплины и профессиональных компетенций, повышение мотивации работников, проходящих аттестацию;

- усиление ответственности работников госучреждения;

- завоевание общественного доверия и руководства;

- рост показателей эффективности деятельности госучреждения и повышения уровня обоснованности принимаемых решений;

- своевременное выявление недостатков в трудовой деятельности, а также в потребности в обучении и повышении квалификации категорий государственных служащих;

- совершенствование кадровой структуры учреждения;

- развитие и более полное использование потенциала сотрудников госсферы;

В случае использования на практике всех предложенных мер по совершенствованию аттестации, показатели роста квалификации сотрудников непременно станут выше, связано это будет связано с тем, что ежегодная аттестация в совокупности со всеми методами оценки персонала государственного учреждения позволит своевременно выявлять наиболее неподготовленных и не профессиональных работников госучреждения. В свою очередь такие сотрудники после направления на профессиональную переподготовку или повышения квалификации, проходят внеочередную аттестацию в ходе которых будет выясняться усвоение пройденного материала в результате переподготовки и повышения квалификации. По итогам внеочередной аттестации в случае провальной сдачи оценочного мероприятия понижаться в должности государственной службы, либо же увольняться со службы. Данные мероприятия несомненно дадут стимулирующий и мотивирующий эффект в осознании служащими важности

и необходимости оценочных процедур, а также в обязательности фундаментальных знаний в области государственного управления, законодательства, поддержания профессиональной и трудовой компетенции непосредственно в той сфере деятельности, где несет свою службу работник госучреждения.

Эффективность данных мероприятий несомненно будет высокой, так как профессиональные и индивидуальные качества государственных служащих, оценка потенциала сотрудников может быть проведена с высокой степенью объективности, непредвзятости при использовании предложенных мер и методик.

Предложенные меры по совершенствованию системы аттестации естественно не новы, сейчас такие методы становятся все более актуальными. Крупные негосударственные компании уже частично используют вышеназванные методы оценки при приеме на работу, либо же при оценки персонала компании. Таким образом, можно сделать вывод о том, что применение данных методик и в органах государственной власти без сомнения принесет положительный эффект в увеличении показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

Государственная служба должна обеспечить молодым специалистам гарантии профессионального роста, не просто повышением интеллектуальных и профессиональных знаний, но и позволить человеку достаточно высоко раскрыть свои профессиональные амбиции. Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что все эти представленные пути совершенствования системы аттестации помогут сделать этот процесс более качественным и эффективным. В свою очередь это приведет к повышению уровня развития государственных органов, создаст благоприятные условия для демократизации и профессионализации и в целом процветанию самого государства.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Данная выпускная квалификационная работа была посвящена оценке и анализу системы аттестации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан реализует государственную политику и осуществляет управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением.

Министерство осуществляет очень важную и серьезную задачу государственной значимости. Исходя из этого и служащие, исполняющие служебные обязанности в данном госучреждении должны быть высококвалифицированными и подготовленными к этой работе.

Целью аттестации государственных служащих является определение уровня профессиональной подготовки, определения соответствия занимаемой должности. В конечном счете, проведение аттестации направлено на повышение уровня эффективности и результативности государственной службы в целом. Чем успешнее работают государственные служащие, тем богаче и экономически развито становится государство. Поэтому вопросы изучения и совершенствования системы аттестации государственных служащих Российской Федерации очень актуальны.

Несмотря на все положительные стороны системы аттестации гражданских служащих, имеются и некоторые проблемы в этой области, которые требуют срочных решений.

Во-первых, во многих случаях аттестация имеет формальный характер. Часто сами руководители и служащие не до конца понимают важности процесса аттестации, ее необходимости в их дальнейшей служебной деятельности. Поэтому, необходимо совершенствовать нормативно – правовые акты, которые направлены на повышение качества аттестационной системы. Чтобы эти требования к аттестационной системе гражданских служащих было законно закреплены в нормативно – правовых актах.

Очередной проблемой в системе аттестации государственных служащих является односторонняя оценка деятельности служащего, т.е. определяется его соответствие занимаемой должности, участие в решении поставленных задач и сложности выполнения им работы. Но для полного суждения о соответствии или несоответствии этого явно мало. Необходимо также учитывать его индивидуально – психологические и личностные качества, такие как честность, порядочность, доброжелательность и тактичность, общительность и коммуникабельность, общую эрудицию, умение работать в коллективе. Поэтому необходимо на законодательном уровне установить перечень конкретных критериев для оценки служебной деятельности государственных служащих. Таким образом, аттестация включила бы в себя комплексный анализ всех сфер деятельности работника государственной сферы.

При разработке методов совершенствования системы аттестации государственных служащих можно ознакомиться с опытом работы зарубежных стран. Например, в Великобритании аттестация государственных служащих осуществляется каждый год. В России же аттестация служащих проводится каждые три года. Ежегодная аттестация, по моему мнению, позволила бы лучше выявлять сильные и слабые стороны в деятельности работников государственной сферы, также принимать объективные решения о повышении в должности и выплате премий.

Также весьма действенным методом совершенствования системы аттестации будет переход на бальную систему оценивания, как это принято, например во Франции, которая улучшило бы результативность оценки работников государственных учреждений. По каждому из выбранных критериев выставлять оценки, которую заслуживает аттестуемый.

Досконально изучив, проанализировав аттестационную систему в МСХиП РТ и ознакомившись с опытом работы сотрудников, можно сделать вывод о том, что аттестация в данном учреждении проводится в соответствии

со всеми нормами закона, хотя и имеет свои недостатки. Поэтому в целях совершенствования данной системы нами было предложен ряд совершенствований, таких как:

- в целях искоренения формальности проведения аттестационного процесса, необходимо совершенствовать нормативно – правовые акты, где на законодательном уровне было бы подчеркнуто о необходимости и важности аттестации для дальнейшей служебной деятельности служащих и для функционирования самого госучреждения. Требования к аттестации закрепленные на законодательном уровне коренным образом способны улучшить качество аттестационного процесса;

- необходимо увеличить количество критериев при оценке соответствия или несоответствия занимаемой должности. Односторонняя оценка не дает полного суждения о пригодности сотрудника госучреждения к государственной службе. Как уже отмечалось, госслужащий должен быть высококвалифицированным и культурным. Именно поэтому необходимо учитывать его индивидуально – психологические и личностные качества. Было бы очень хорошо на законодательном уровне установить перечень конкретных критериев для оценки профессиональной и служебной деятельности сотрудников;

- также необходимо объединить три процедуры оценки деятельности в одну: квалификационный и конкурсный экзамены в одну аттестацию. Разделенные во времени три процедуры приводят только к затягиванию и усложнению процесса карьерного роста служащего и негативному отношению персонала к данным оценочным мероприятиям;

- в целях совершенствования и улучшения качества аттестационного процесса на законодательном уровне необходимо внедрить ежегодную аттестацию. Ежегодно проводимая аттестация позволит выявить сильные и слабые стороны служащего;

- переход на бальную систему оценивания, что позволит сделать процесс аттестации более качественным и эффективным.

Государственная служба – это часть политической системы общества и государственные служащие играют важную роль в исполнении власти. А представитель власти непременно должен иметь гражданскую культуру, быть патриотом своей Родины, владеть культурой управления. Управленческая культура – мощный фактор, позволяющий ориентировать аппарат государственного управления и его работников на общие цели.

Таким образом, подводя итог данной выпускной квалификационной работы можно сделать вывод о том, что совершенствование процедуры аттестации, путем дополнения и реформирования, имеющихся методов оценивания, а также внедрения дополнительных требований к государственным служащим, несомненно, приведет, к повышению уровня профессионального развития служащих, государственных органов и в целом процветанию самого государства. Изначальное и главное профессиональное предназначение государственного служащего состоит в служении обществу, народу. В связи с этим государственный чиновник должен быть кристально чистым, честным, порядочным, принципиальным, открытым, неподкупным. Реализация предложенных мероприятий поможет снять многие проблемы гражданской службы, создаст благоприятные условия для ее демократизации, повышению профессиональных амбиций, повышению статуса и дальнейшей профессионализации государственной службы в нашей стране.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12.12.1993 г.) (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> свободный. - Загл. с экрана
2. Федеральный закон от 27.05.2003 г. №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/185886/>, свободный. - Загл. с экрана.
3. Федеральный закон от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12136354/>, свободный. - Загл. с экрана.
4. Указ Президента РФ от 12.08.2002 г. №885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/184842/>, свободный. - Загл. с экрана.
5. Указ Президента РФ от 01.02.2005 г. № 110 (с изменениями и дополнениями) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/> свободный. - Загл. с экрана.
6. Указ Президента РФ от 01.02.2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы

7. Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/> свободный. - Загл. с экрана.
8. Указ Президента РФ от 30.04.2008 г. №634 «Вопросы федеральной государственной гражданской службы» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/193314/>, свободный. - Загл. с экрана.
9. Большой юридический словарь / [В.А. Белов и др.]; Под.ред. А.Я.Сухарева, В.Е. Крутских - 2 изд., перераб. и доп.-М.:ИНФРА-М -2003-703с.
- 10.АтаманчукГ.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. Монография / Г.В. Атаманчук. – М.: Закон, 2017. – 272 с.
- 11.Васильев С.А. Конституционно-правовые основы и перспективы реализации общественно-государственной аттестации должностных лиц России / С.А. Васильев // LexRussica. – 2016. - №3 (112). – С. 45-52.
- 12.Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник / И.А. Василенко. – М.: Юрайт, 2017. – 494 с.
- 13.Ветитнев А.М. Система оценки эффективности государственных гражданских служащих: анализ российской и зарубежной практики / А.М. Ветитнев, П.В. Волощук // Вестник Поволжского института управления. – 2017. - № 6 (57). – С. 103-110.
- 14.Вольфсон Э.Н., Драгунова Н.Е., Арутюнян С.А., Логунова Ю.Е., Дебюрократизация в процессе аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Журнал Вестник государственного технического университета – 2016 год, №1 (101)
- 15.Гимазова Ю.В. Государственное и муниципальное управление: Учебник / Ю.В. Гимазова. Под ред. Н.А.Омельченко. – М.: Юрайт, 2017. – 453 с.
- 16.Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов и др. – М.: Дашков и К, 2018. – 556 с.

17. Демин А.А. Государственная служба в Российской Федерации : учебник для академического бакалавриата / А.А. Демин. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2015. – 436 с.
18. Заварихина, С. А. Аттестация государственных служащих // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях., 2017 № 11, с 8-19
- Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Учебное пособие. — Новосибирск: НГАУ, 2016.— 130с.
19. Куракин А.В., Савостин А.Л. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы в Российской Федерации / А.В. Куракин, А.Л. Савостин [Электронный ресурс] // Право и политика. – Режим доступа: [http://nwapa.spb.ru/sajt\\_ibo/gos\\_sluzhba\\_polnotekst/kurakin.htm](http://nwapa.spb.ru/sajt_ibo/gos_sluzhba_polnotekst/kurakin.htm), свободный. – Загл. с экрана.
20. Конин Н.М. Административное право: учебник для академического бакалавриата / Н.М. Конин, Е.И. Маторина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 402 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2015. – 360 с.
22. Лукьянчикова Л. В. К вопросу о применении правовых форм оценки профессиональной деятельности государственных гражданских служащих // Право и образование. 2018. № 6. С. 120–123.
23. Манохин, В.М. Российское административное право: учебник / В.М. Манохин, Ю.С. Адушкин, З.А. Багишаев. – М.: Юристъ, 2018. – 290 с.
24. Матейкович М. С. Публичное управление в России: пути совершенствования // Журнал российского права. 2018. № 5. С. 118–125.

- 25.Меденко А.А. Структура актуальных задач и проблем профессионального развития государственных гражданских служащих// Право и образование , 2017,№12,с10-18
- 26.Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум / М.Ф. Мизинцева, А.С. Сардарян. – М.: Юрайт, 2017. – 384 с.
- 27.Михалева, И.В. Аттестация как критерий эффективности прохождения государственной службы / И.Б. Михалева, В.В. Лобанова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 3 (март). – С. 96–100.
- 28.Нагорных, Р.В. Понятие и административно-правовая природа государственной службы Российской Федерации / Р.В. Нагорных // Вестник института: преступление, наказание, исправление. – 2016. - № 3 (27). – С. 33-38.
- 29.Нестеров А.В. Об общественном контроле и открытом государственном управлении / А.В. Нестеров // Государственная власть и местное самоуправление. – 2014. - № 3. – С. 12-18.
- 30.Переверзева А.А. Организация оценки и диагностики профессионально-личностных качеств государственных гражданских служащих / А.А. Переверзева, М.В. Шуклинова // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. - № 9. – С. 76-81.
- 31.Овсянко Д.М. Административное право: учеб. пособие / Д.М. Овсянко. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Законодательство, 2018. – 412 с.
- 32.Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: учеб. пособие для вузов. М. :Юристъ. 2016. 320 с.
- 33.Околеснова О.А. Субъекты информационно-правовых отношений в сфере общественного контроля / О.А. Околеснова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2017. - № 6. – С. 22-26.
- 34.Орешин В.П. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие / В.П. Орешин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 320 с.

35. Охотский Е.В. Государственная и муниципальная служба: учебник для магистров / Е. В. Охотский [и др.] ; отв. ред. Е. В. Охотский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 556 с.
36. Ростовцева Ю. В. К вопросу о принципах аттестации государственных гражданских служащих // Право и государство: теория и практика. 2018. № 7. С. 36–37.
37. Соколова И.Б. Управленческая диагностика профессионального уровня в системе аттестации государственных служащих / И.Б. Соколова // Дискуссия. – 2018. - № 2 (32). – С. 103-108.
38. Старилов Ю.Н. Государственная служба и служебное право / Ю.Н. Старилов. – М.: Норма, 2015. – 422 с.
39. Худобин И.И. Аттестация государственных гражданских служащих: проблемы правоприменения / И.И. Худобин // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2015. - № 20 (217). – С. 27-29.
40. Чанов С.Е. Служебное правоотношение: понятие, структура, обеспечение / под ред. В.В. Володина. М.: Ось-89, 2017. 220 с.
41. Gerald C. Kane. Digital Transformation' Is a Misnomer. It's not about digital or transformation. It's about adaptation. Sloanreview.mit.edu. [Электронный ресурс]. URL:[http://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/?utm\\_source](http://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/?utm_source)
42. Чиканова Л.А. Государственные служащие / Л.А. Чиканова / под ред. проф. Б.А. Шеломова. – М.: Юристъ, 2013. – 245 с.
43. <https://agro.tatarstan.ru>
44. <https://gosslužhba.tatarstan.ru/>

## ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для специалиста государственного и муниципального управления

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

### 1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста государственного и муниципального управления 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

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 .Специалист государственного и муниципального управления обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста государственного и муниципального управления 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.

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 объеме 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 в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 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 Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 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 Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 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.



Настоящим я, Галимуллин Булат Исазатов  
студент очного обучения Института экономики Казанского государственного  
аграрного университета

зачетная книжка № 2316034

направление подготовки Э. 0304

направленность (профиль) Государственное и муниципальное управление  
подтверждаю, что настоящая выпускная квалификационная работа на тему

Свершилось в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РФ  
выполненная по материалам Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ  
на 69 страницах и приложений на 5 страницах, является моим  
самостоятельным исследованием, в котором:

- оформлены соответствующим образом ссылки на все использованные информационные ресурсы и их правообладателей;
- отсутствуют компиляция, неоформленные заимствования, не принадлежащие мне лично из необозначенных в работе источников, включая глобальную компьютерную информационную сеть ИНТЕРНЕТ.

Я предупрежден о правилах требования оформления выпускных квалификационных работ и об ответственности за нарушение Закона Российской Федерации «О защите авторских прав в Российской Федерации»

Отпечатано в 1 экземплярах.

Библиография 43 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру

« июня 2020 г

(подпись)

Галимуллин Б.И.  
(Ф.И.О.)



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

Отзыв  
на выпускную квалификационную работу

обучающегося Галимуллина Булата Ниязовича

на тему: «Особенности оценки и аттестации государственных служащих на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан»

Основные задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, достигнуты.

Структура работы соответствует теме и заданию на выпускную квалификационную работу. Работа аккуратно оформлена, написана грамотным языком, хорошо читается и воспринимается. В ней имеется необходимый иллюстративный материал. Выводы автора, сделанные по ходу рассмотрения проблем, аргументированы, убедительные. Автор хорошо знает проблему, умеет формулировать научные и практические задачи и находить адекватные средства их решения.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы Галимуллин Булат Ниязович показал хорошие теоретических знания, правильное понимание и использование действующего законодательства, грамотно использовал экономические термины, непосредственно связанные с темой работы, что позволило ему самостоятельно достичь достойных результатов при написании работы. Сформулированные в работе выводы достаточно обоснованы и могут быть использованы в практической деятельности. Существенных недостатков в дипломной работе не выявлено.

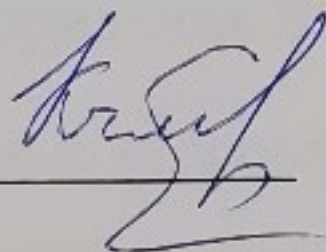
Компетенции, предусмотренные программой государственной итоговой аттестации, освоены в полном объеме.

Выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и допускается к защите в ГИА, а ее автор Галимуллин Булат Ниязович заслуживает присвоения квалификации – бакалавр по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Фамилия, имя, отчество руководителя Куракова Чулпан Маликовна

Место работы и занимаемая должность доцент кафедры управления  
сельскохозяйственным производством

Подпись





## РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Выпускника Галимуллина Булата Ниязовича

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

Тема ВКР Особенности оценки и аттестации государственных служащих на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Объем ВКР: содержит 69 страниц машинописного текста; включает: таблиц 6 шт., рисунков и графиков 4 шт., фотографий      -      шт., список использованных источников состоит из 43 наименований.

1. Актуальность темы, ее соответствие содержанию ВКР. Выпускная квалификационная работа студента Галимуллина Б. Н. актуальна, так как аттестация государственных служащих связана с их карьерным ростом и эффективностью деятельности органов государственной власти. Поэтому изучение, улучшение методов аттестации государственных служащих очень важно и для государства.
2. Глубина и полнота решения поставленных цели и задач исследований На основе проведенных научных исследований теоретических основ и практических аспектов изучаемой темы автору удалось решить поставленные задачи и достичь цели выпускной квалификационной работы. Автор продемонстрировал в работе знание научных методов исследования и умение анализировать результаты исследований и на основе этого делать соответствующие компетентные выводы.
3. Качество оформления ВКР соответствует предъявляемым требованиям.
4. Положительные стороны ВКР (новизна разработки, применение информационных технологий, практическая значимость и т.д.)



Безусловным достоинством данной работы является полнота охвата исследуемых вопросов и разработка научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы аттестации государственных гражданских служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ. Предложенные мероприятия по совершенствованию системы аттестации государственных гражданских служащих имеют определенную практическую значимость и могут быть полезны руководству организации.

#### 5. Компетентностная оценка ВКР

Компетенция	Оценка компетенции*
способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1)	Отлично
способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2)	Отлично
способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3)	Отлично
способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4)	Хорошо
способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-5)	Отлично
способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6)	Отлично
способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7)	Отлично
способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-8)	Отлично
способностью использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-9)	Хорошо
владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1)	Отлично
способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	Отлично
способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)	Хорошо
способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4)	Отлично
владением навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации (ОПК-5)	Хорошо



способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-6)	Отлично
умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)	Отлично
владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2)	Хорошо
умением применить основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов (ПК-3)	Отлично
способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-4)	Хорошо
способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ (ПК-12)	Хорошо
способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13)	Отлично
способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-14)	Хорошо
владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций (ПК-23)	Отлично
владением технологиями, приемами, обеспечивающих оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам (ПК-24)	Отлично
умением организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов (ПК-25)	Отлично
владением навыками сбора, обработки и участия в информатизации деятельности соответствующих органов власти и организаций (ПК-26)	Хорошо
способностью участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления (ПК-27)	Отлично
<b>Средняя компетентностная оценка ВКР</b>	<b>Хорошо</b>

\* Уровни оценки компетенции:

«Отлично» – студент освоил данную компетенцию на высоком уровне. Он может применять (использовать) её в нестандартных производственных ситуациях и ситуациях повышенной сложности. Обладает отличными знаниями и умениями по всем аспектам данной компетенции. Владеет полными навыками применения данной компетенции в производственных и (или) учебных целях.



**«Хорошо»** – студент полностью освоил компетенцию, эффективно применяет её при решении большинства стандартных производственных и (или) учебных задач, а также в некоторых нестандартных ситуациях. Обладает хорошими знаниями умениями по большинству аспектов данной компетенции.

**«Удовлетворительно»** – студент не полностью освоил компетенцию. Он достаточно эффективно применяет приобретенные знания при решении стандартных производственных и (или) учебных задач. Обладает хорошими знаниями умениями по многим важным аспектам данной компетенции.

**«Неудовлетворительно»** – студент не освоил или находится в процессе освоения данной компетенции. Он не способен применять знания, умение и владение компетенцией как в практической работе, так и в учебных целях.

6. Замечания по ВКР

1. В качестве мероприятий совершенствования также целесообразно было бы проводить кроме тестирования дополнительные ситуационные профессиональных задач. Процедуру аттестации в присутствии членов комиссии, целесообразно перевести в дистанционный формат, с применением видеоконференции, как для членов комиссии, так и аттестуемых. Учитывая тот факт, что МСХиП РТ имеет свои управления в каждом районе РТ и их аттестация проводится в очном формате в МСХиП РТ (Казань), а это потеря финансовых и трудовых ресурсов.
2. Имеются расхождения во 2-й и 3-й таблице по данным за 2019 год;
3. Присутствуют незначительные ошибки в оформлении (межстрочные интервалы, каждая новая глава с новой страницы и др.), глубина анализа не везде выдержана.

Однако найденные недостатки не влияют на качество исследования по данной проблеме.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рецензируемая выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и заслуживает оценки хорошо, а ее автор Галимуллин Булат Ниязович достоин присвоения квалификации «бакалавр»

Рецензент:

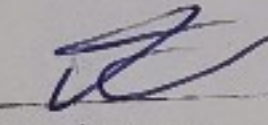
к.э.н., доцент  
учёная степень, ученое звание

  
подпись

Исхаков А.Т.  
Ф.И.О

«19» июня 2020 г.

С рецензией ознакомлен\*

  
подпись

Галимуллин Б.Н.  
Ф.И.О

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\*Ознакомление обучающегося с рецензией обеспечивается не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.