

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ подписью _____ инициалами, фамилией
« _____ » _____ 20 ____ г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ)**

38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Организация кадровой работы органов государственной власти

Научный руководитель



подпись, дата

ст. преподаватель

должность, учёная степень

А.М.Булавчук

инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

27.06.16

Д.Ю.ЕВДОКИМОВ

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Организация кадровой работы органов государственной власти на примере администрации муниципального образования «Шушенский район» содержит 93 страницы текстового документа, 11 приложений, 17 использованных источников.

КАДРОВАЯ РАБОТА, МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СЛУЖАЩИЙ, КАДРОВЫЙ СОСТАВ, КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования - администрация муниципального образования «Шушенский район».

Цели работы: исследование особенностей организации кадровой работы органов власти на примере администрации муниципального образования «Шушенский район».

Задачи:

1. Изучить теоретические аспекты кадрового обеспечения муниципальной службы.
2. Провести анализ системы кадрового обеспечения муниципального образования «Шушенский район».
3. Разработать предложения по совершенствованию кадрового обеспечения муниципального образования «Шушенский район».

Актуальность темы исследования обусловлена изменившимися требованиями к профессионализму и компетентности муниципальных служащих, усложнением задач кадровой работы в современных условиях, внедрением новых кадровых технологий.

В ходе работы был проведен детальный анализ деятельности кадровой службы и кадрового состава администрации МО «Шушенский район», выявлены проблемы в организации кадровой работы, разработаны конкретные предложения по совершенствованию кадровой работы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Кадровая работа органов муниципальной власти: теоретический аспект...	7
1.1 Сущность и содержание кадровой работы.....	7
1.2 Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации.....	13
1.3 Подбор, оценка и расстановка муниципальных служащих.....	16
2 Организация кадровой работы администрации муниципального образования «Шушенский район».....	29
2.1 Анализ кадрового состава МО «Шушенский район».....	29
2.2 Анализ системы управления кадрами МО «Шушенский район».....	35
2.3 Проблемы кадрового обеспечения МО «Шушенский район».....	44
3 Совершенствование кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Шушенский район».....	49
3.1 Совершенствование работы по обеспечению открытости и доступности информации о кадровом обеспечении.....	49
3.2 Совершенствование нормативно-правовой базы кадровой службы и системы профессионального развития муниципальных служащих.....	52
3.3 Совершенствование системы аттестации и оценки деятельности муниципальных служащих	55
Заключение.....	60
Список использованных источников.....	60
Приложения А-М.....	62

ВВЕДЕНИЕ

Местное самоуправление в России находится на стадии своего становления. Для страны такого территориального размаха, колоссального разнообразия природных, климатических условий, сложной этно-национальной и социально-культурной структуры населения, низкой заселенности большей части территории страны не существует никакого другого пути в развитии территориального управления, кроме предельной региональной децентрализации на основе самостоятельности муниципального управления.

Муниципальным служащим необходимо самостоятельно формировать бюджеты муниципальных образований, планировать их социально-экономическое развитие, организовать муниципальное хозяйство, решать другие жизненно необходимые вопросы. Поэтому эффективность деятельности муниципалитетов во многом зависит от профессиональной квалификации муниципальных служащих.

Новая модель муниципального управления невозможна без подготовки кадров, способных обеспечить успешное муниципальное управление. Поэтому профессиональная подготовка кадров для местного самоуправления на сегодняшний день приобрела особую актуальность и является одной из наиболее значимых задач в организации государственного управления.

Развитие кадрового обеспечения деятельности органов муниципальной власти является важным условием успешного решения стоящих перед государством и обществом задач и укрепления муниципальных сообществ.

В условиях становления рыночной экономики особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность работы управленческих структур.

Государственные и муниципальные служащие составляют кадровую основу органов государственной власти и самоуправления.

О важности кадров государственного управления еще в начале XIX века говорил русский историк и политический деятель Н.М. Карамзин. Он писал императору Александру I, что не стоит увлекаться институтами – организационными формами государственного управления. "Не формы важны, а люди, которые управляют. Пусть министерства существуют: они будут полезны, если в них мы увидим мужей знаменитых разумом и честью"¹.

Сегодня становится очевидным, что никакие реформы и законы, долгосрочные проекты не будут претворены в жизнь и останутся на бумаге, если радикально не изменится отношение к извечной проблеме, так называемому «человеческому фактору» или управленческим кадрам.²

Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами являются, по мнению В.В. Черепанова, наиболее актуальными³.

Все более важным становится подготовка и непрерывное обучение персонала. Возрастает актуальность подготовки управленческих кадров всех уровней.

Все это важно не только для органов государственной власти, но и для местного самоуправления.

Актуальность темы исследования обусловлена становлением новой российской государственности и изменившимися требованиями к профессионализму и компетентности муниципальных служащих, усложнением задач кадровой работы в современных условиях, внедрением новых кадровых технологий.

Оптимальное решение государством экономических, социальных и политических задач во многом зависит от эффективности деятельности государственных и муниципальных органов власти.

Эффективность деятельности муниципального органа власти напрямую зависит от эффективности организации работы с кадрами муниципальных

¹ Теория государства и права: Хрестоматия. М., 2001. Т. 1. С. 368.

² Фабричный С.Ю. Муниципальная служба в Российской Федерации. М., 2010, с.82

³ Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. с. 77

служащих. Структурная перестройка экономики муниципального образования невозможна без создания эффективного механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки методов кадрового обеспечения территориальных структур.

Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 №25-ФЗ (в ред. от 07.05.2013 г. с изменениями, вступившими в силу с 19.05.2013) предоставил органам государственной власти субъектов РФ и органам местного самоуправления муниципальных образований новые возможности для обеспечения муниципальных образований высококвалифицированными профессиональными кадрами.

Целью бакалаврской работы является исследование особенностей организации кадровой работы органов власти на примере администрации муниципального образования «Шушенский район».

В соответствии с целью, в работе предлагается решение следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты кадрового обеспечения муниципальной службы.
2. Провести анализ системы кадрового обеспечения муниципального образования «Шушенский район».
3. Разработать предложения по совершенствованию кадрового обеспечения муниципального образования «Шушенский район».

Объект исследования – Администрация муниципального образования «Шушенский район».

Предмет исследования – управление кадрового обеспечения муниципальной службы.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы Федеральные законы РФ, Красноярского края в области муниципальной деятельности, муниципальной службы, нормативно-правовые акты Администрации муниципального образования «Шушенский район», учебная литература по теме исследования, материалы, собранные в ходе преддипломной практики в Администрации муниципального образования

«Шушенский район». Материалы, собранные в ходе практики представляют собой должностные инструкции, положения, постановления Администрации Шушенского района, статистическая информация.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, в которых решаются поставленные исследовательские задачи, заключение, список источников и литературы, приложения.

1. Кадровая работа органов муниципальной власти: теоретический аспект

1.1 Сущность и содержание кадровой работы

Нормативное определение кадровой работы в действующей нормативно-правовой базе отсутствует. Научные разработки в этой области и практический опыт показывают, что кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики.

В современных условиях одной из важных причин успеха местного самоуправления является уровень профессиональных знаний муниципальных служащих.

Знания - это основа профессионализма всех кадров и совершенствования социальной культуры общества.

Известно, что качество персонала, причастного к муниципальному управлению, оказывает либо положительное, либо отрицательное влияние на жизнь практически каждого жителя муниципального образования.

Успех любой организации в первую очередь зависит от того, насколько профессионально работают в ней кадры.

Кадры муниципального управления - это совокупность работников, профессионально выполняющих функции муниципального управления или способствующих их осуществлению, а также обеспечивающих управление муниципальным хозяйством.

Кадры (профессиональные штатные работники) в аппарате управления социальными процессами являются главным источником и движущей силой стабильности социально-экономического развития муниципального образования.

По мнению А.И.Радченко, «именно через кадры, включение в управленческий процесс их мыслей и энергии, знаний и воли обеспечивает

влияние на общественную жизнь, на функциональные и организационные структуры государства, на все сферы социальной действительности»¹.

Кадровая работа в органах местного самоуправления приобретает особенное значение. Она направлена на поиск, подготовку, обучение муниципальных служащих с целью совершенствования персонала и его подготовке к повседневной работе.

Основными принципами работы с кадрами в органах местного самоуправления являются:

- приоритет стратегических целей государственной политики в организации работы с персоналом;
- постоянная адаптация целей и задач кадровой работы к изменяющимся политическим, социальным и экономическим условиям;
- повышение престижа муниципальной службы, разработка систем разносторонней мотивации и стимулирования кадров;
- привлечение новых специалистов, расширение социальной базы органов государственной власти и местного самоуправления;
- организация непрерывного процесса обучения кадров;
- регулярная оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, их подразделений, отдельных руководителей и специалистов;
- совершенствование организационных структур и муниципальной власти, методов и технологий кадровой работы.

Кадровая работа есть деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики.

Направлениями кадровой работы являются:

¹ Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход/ А.И.Радченко. – Ростов-на-Дону, 2011. –с. 34

- формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т.д.

В самом определении «кадровая работа» заложенная связь с термином «кадровая политика».

Кадровая политика - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения, происходящие в обществе.

Кадровая работа по определению В.В. Черепанова «...представляет собой совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом)¹.

На сегодняшний день выделяют различные методы управления кадрами в системе муниципальной службы.

Экономические методы призваны стимулировать деятельность персонала, повышать материальную заинтересованность в эффективности его работы.

В этих целях применяются такие приемы и средства, как повышение оплаты труда в зависимости от его качества и сложности, добросовестно и с высокой эффективностью выполняющим свой служебный долг.

Социально-психологические методы представляют собой способы воздействия на сознание и поведение людей в целях формирования у персонала инициативы, создания деловой обстановки.

¹ Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. с.77

Правовые методы основаны на регулирующей роли норм права, установленных для определенных видов деятельности.

Впервые содержание кадровой работы и компетенцию кадровой службы определил первый общероссийский правовой акт о государственной службе – Федеральный закон "Об основах государственной службы Российской Федерации" от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ.

В ст. 28 этот закон определил четыре основные функции кадровой службы государственного органа. Кадровая служба государственного органа:

- обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы, аттестаций, прохождение государственным служащим испытания;

- оформляет решения государственных органов, связанные с прохождением государственными служащими государственной службы, вносит необходимые записи в трудовые книжки;

- консультирует государственных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с государственной службой;

- анализирует уровень профессиональной подготовки государственных служащих, организует переподготовку и повышение квалификации государственных служащих.

Содержание кадровой работы и полномочия кадровой службы были прописаны в законе неполно и схематично.

Статья 28 Федерального закона от 02.03.2007 N 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" устанавливает, что в содержание кадровой работы в муниципальном образовании входит:

- 1) формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

- 2) подготовка предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

3) организация подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

5) ведение личных дел муниципальных служащих;

6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

7) оформление и выдача служебных удостоверений муниципальных служащих;

8) проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

9) проведение аттестации муниципальных служащих;

10) организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

11) организация проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

12) организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены статьей 13 настоящего Федерального закона и другими федеральными законами;

13) консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;

14) решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.

Перечень задач кадровой службы дифференцирован и подробно расписан. На кадровую службу возложены не только чисто кадровые вопросы – подбор, отбор и расстановка кадров, подготовка проектов приказов по вопросам прохождения муниципальной службы, ведение учетной документации, но и вопросы организации муниципальной службы и управления персоналом. Это – проведение конкурсов, аттестаций, вопросы контроля и надзора за служащими – проверка сведений о доходах, о соблюдении ими ограничений и запретов; социальные вопросы – соблюдение социальных гарантий; юридические вопросы – правовое консультирование служащих.

Каждое направление кадровой работы регулируется правовыми актами разного уровня.

На кадровую службу в настоящее время возложен целый комплекс разнообразных задач, выполнение которых невозможно без применения эффективных кадровых технологий.

Положение о кадровой службе – документ, определяющий общие вопросы организации кадровой службы, ее основные цели, задачи и функции, права и обязанности, ответственность и порядок взаимоотношений с другими структурными подразделениями государственного органа.

Кадровая служба - структурное подразделение, отвечающее за организацию системы работы с кадрами.

Кадровая служба ответственна за создание и функционирование эффективной системы управления кадрами, за полное и рациональное использование способностей сотрудников.

Совместно с финансовой службой она ведет разработку материальных и социальных стимулов, определяет текущую и планирует перспективную потребность в кадрах, проводит набор и расстановку кадров, обеспечивает

профессиональное соответствие каждого работника замещаемой должности, осуществляет профессиональное обучение кадров, ведет учет кадров и кадровое делопроизводство, изучает причины динамики изменения персонального состава коллектива, разрабатывает меры по стабилизации кадров.

Структура и штатная численность кадровой службы утверждаются в установленном порядке руководителем муниципального образования.

Численность работников кадровой службы, как правило, определяется из расчета – один специалист на 50 сотрудников.

Работники кадровой службы должны в максимальной степени соответствовать квалификационным требованиям, предъявляемым к их должностям.

В.В. Черепанов, определяя основные требования к квалификации работников кадровой службы, считает, что «...на кадровой службе должны находиться специалисты, как правило, с высшим гуманитарным образованием, имеющие опыт практической управленческой и кадровой работы и хорошо знающие служебное и трудовое право»¹.

Исходя из этого для кадровых работников наиболее приемлемыми являются специальности (профессиональное образование): "государственное и муниципальное управление", "юриспруденция", "управление персоналом", "социология", "психология".

1.2 Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих

Первичная подготовка муниципальных служащих осуществляется в высших учебных заведениях в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами.

¹ Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. с. 100

В процессе прохождения муниципальной службы сотрудник имеет право на периодическое повышение своей квалификации, переподготовку (переквалификацию) за счет средств местного бюджета. Во всем мире проблемам подготовки и переподготовки муниципальных кадров уделяется огромное внимание. Существуют детально разработанные программы для различных форм обучения и категорий служащих (с отрывом от основной работы, с частичным отрывом, например, один день в неделю, без отрыва от основной работы и другие). Как правило, для занятия более высокой должности нужно пройти очередной цикл переподготовки. Ведущую роль в этой работе играют университеты. В Российской Федерации существует система повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих через Российскую академию государственной службы (РАГС), академии в федеральных округах (Северо-Западная, Поволжская, Сибирская, Дальневосточная), а также в вузах.

Основные элементы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в РФ представлены на схеме 1 (Приложение Б).

Под профессиональной переподготовкой понимается обучение муниципальных служащих с целью получения дополнительных теоретических знаний, практических навыков, необходимых для выполнения новых видов профессиональной деятельности. Профессиональная переподготовка осуществляется по программам в объеме свыше 500 часов, длится от трех до шести месяцев с отрывом от работы и от шести месяцев до года без отрыва от работы, заканчиваясь защитой дипломной работы.

Под повышением квалификации понимается обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации может включать краткосрочное тематическое обучение по профилю профессиональной деятельности (72-100 часов) с защитой реферата или обучение для углубленного изучения проблем по

профилю профессиональной деятельности (свыше 160 часов) с защитой выпускной работы. Срок обучения с отрывом от работы составляет от двух до шести недель и без отрыва от работы – от шести недель до шести месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности муниципального служащего.

Стажировка является отдельным видом дополнительного профессионального образования. Во время стажировки изучается передовой опыт муниципального управления, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по замещаемой или более высокой должности.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих служит подсистемой образовательной системы в России и в качестве структурных элементов включает:

- государственные и негосударственные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования;
- профессиональные образовательные планы и программы (основные и дополнительные);
- соответствующие государственные образовательные стандарты;
- органы управления подготовкой и переподготовкой государственных и муниципальных служащих и подведомственные им учреждения и предприятия.

В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих действуют три субъекта: будущий специалист или муниципальный служащий, проходящий обучение; учебное заведение, реализующее программу обучения; муниципальный орган, заинтересованный в получении квалифицированного, компетентного специалиста. Эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон повышает действенность системы.

1.3 Подбор, оценка и расстановка муниципальных служащих

Институт муниципальной службы призван для организации муниципального управления, обеспечения слаженной работы механизма муниципального управления.

Кадры муниципального управления входят в более широкую категорию «кадры управления», профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению социально-экономическими процессами.

По существующей классификации кадры управления подразделяются на три группы в соответствии с участием в подготовке, принятии и реализации управленческих решений:

- а) руководители;
- б) специалисты;
- в) вспомогательно-технический и обслуживающий персонал.

Состав кадров администрации муниципального образования определяется ее штатным расписанием. С учетом занимаемой должности предметом деятельности муниципального менеджера в различных соотношениях может быть выполнение собственно управленческих (руководящих), исполнительских и контрольных функций.

Подбор муниципальных служащих заключается в установлении пригодности работников и отборе наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы.

Расстановка муниципальных служащих предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с уровнем и профилем подготовки, опытом работы, деловыми и личностными качествами.

В настоящее время проблема оценки персонала гражданской службы достаточно полно разработана как концептуально, так и нормативно. В научном плане над темой оценки персонала государственной службы работают многие

ученые. В частности, в изучении оценки персонала государственной службы наибольший интерес представляют работы В.М. Анисимова, Е.А. Борисовой, А.А. Деркача, А.Я. Кибанова, Е.Н. Махова, Ю.Н. Полетаева, В.А. Столяровой, А.И. Турчинова.

Любая оценка есть результат сопоставления анализируемого элемента действительности с эталоном, отражающим современные представления об идеале. Эталон должен быть представлен в виде описания его характеристик или требований к ним, снабженных системой критериев соответствия и шкалой оценивания. В общем понимании, оценка – это измерение, определение чего-либо, кого-либо в целях получения необходимой, достоверной и проверяемой информации.

Оценка персонала является показателем степени соответствия работника предъявляемым требованиям по работе или службе. С помощью выбранных критериев происходит процедура оценки соответствия (трудовым функциям) того или иного руководителя, специалиста.

Оценка кадров пронизывает всю систему управления персоналом – отбор, расстановку, служебное продвижение кадров, профессиональное развитие персонала, подготовку резерва, развитие карьеры, мотивацию деятельности.

Технология эффективной оценки персонала должна быть построена таким образом, чтобы персонал был оценен:

- объективно и "прозрачно" – вне зависимости от чьего-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно и диагностично – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (прошлых успехов и неудач, возможно случайных), но значимо по отношению к структуре должностных обязанностей;
- достоверно по содержанию его профессиональной деятельности в соответствии с функциональными обязанностями;
- прогностично – оценка должна давать возможность прогнозировать эффективность дальнейшей работы сотрудника;

– комплексно – оценен не только каждый сотрудник, но и связи и отношения внутри организации, ее возможности в целом.

Одна из главных проблем при решении вопроса о соответствии того или иного работника занимаемой должности – разработка и применение критериев оценки.

Критерий – это, во-первых, признак, по которому производится оценка, классификация, определение; во-вторых, требование, в соответствии с которым определяются правила и процедуры выбора средств достижения определенного результата.

В структуру критериев, по которым следует оценивать персонал, входят:

– профессиональные критерии - это характеристики уровня профессионализма, профессионального опыта на занимаемой должности, профессиональных знаний, умений, навыков человека, его квалификации, результатов труда;

– деловые критерии характеризуют организаторские и интеллектуальные способности – ответственность, инициативность, деловитость, нацеленность на высокую результативность труда, интеллект, уровень аналитичности, то есть профессиональные возможности человека;

– личностные критерии раскрывают такие особенности человека, как нравственность, честность, справедливость, морально-психологические характеристики;

– интегральные критерии – это характеристики, которые образуются на основе других присущих человеку качеств, таких как профессиональный авторитет, культура мышления, речи.

Существует несколько десятков систем оценки специалистов, которые классифицируются по различным критериям. Решение вопроса о содержании и предмете оценки является одним из исходных. Можно выделить несколько подходов.

В отечественной административной практике обычно разрабатываются показатели, которые оценивают личностно-профессиональный уровень

проверяемого. Анализ и обобщение применяемых показателей позволяет разделить их на три группы.

1. Формальные показатели: профиль и уровень образования, его соответствие выполняемым обязанностям; стаж и опыт работы (службы); отношение к служебным обязанностям; продуктивность работы.

2. Профессиональные показатели: компетентность сотрудника, профессиональные знания, умения, навыки, знание своих должностных обязанностей.

3. Психофизиологические и моральные показатели: психологические особенности личности; производительность труда, трудолюбие; организованность, неконфликтность; тактичность, порядочность и другие, существенно влияющие на эффективность выполнения поставленных задач.

Наиболее общими критериями эффективности деятельности служащего являются следующие¹:

– продуктивность – отношение к получаемой информации и ответная реакция на неё. Продуктивность измеряется количеством принятых результативных решений, затраченного времени, израсходованных финансов, ресурсов;

– удовлетворенность – результат профессиональной успешности, а также материальной обеспеченности и реализации духовных потребностей.

Включает информацию об отношении к выполнению служебных обязанностей;

– развитие профессиональных и личных качеств служащих. Цель развития кадров – укрепление конкурентоспособности персонала на рынке труда (профессиональное выживание, служебное долголетие), увеличение способности каждого к высокорезультативному труду. "Развитие" определяется количеством и качеством реализации программ по обучению как руководителей, так и остального персонала, в том числе и исполнительского звена;

¹ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. с. 432–437

– адаптивность – степень, в которой администрация, отделы кадров, специалисты могут отвечать внешним и внутренним изменениям. Для измерения степени адаптивности работников к профессиональной среде создаются сложные тесты, вопросники, даются практические задания, проводятся эксперименты.

Как показывает практика оценки персонала, целесообразно включать в число показателей оценки и такие характеристики, как обучаемость (а не только формальное количество пройденных курсов переподготовки и повышения квалификации), уровень психофизиологических ресурсов (признаки синдрома хронической усталости, степень эмоциональной устойчивости). Это существенно, поскольку работник должен соответствовать определенной должности не только по профессиональным знаниям, навыкам и умениям, способностям и личностным качествам, но и по способности продолжительное время без ущерба для своего здоровья и без профессиональной деформации обеспечивать по меньшей мере средний уровень продуктивности труда.

Особый интерес, по мнению В.В Черепанова¹, вызывает интегральная оценка качеств служащих, которая находит все большее применение на практике. Это комплексная оценка, определяющая степень результативности деятельности муниципального служащего. Она способствует не только эффективности отбора, но и расстановке и перемещению кадров, планированию их карьеры, повышению профессионального мастерства и квалификации.

Основные компоненты интегральной оценки следующие:

1. Объективные данные:

- содержание анкетных (биографических) данных;
- документы об образовании, в том числе о дополнительном (дипломы, сертификаты, свидетельства, удостоверения);
- характеристики, отзывы, рекомендации, ходатайства.

2. Личностные качества:

¹ Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. с. 116-117

- общая эрудиция и глубокие специальные знания, разнообразие профессиональных умений и степень прочности полученных навыков;
- организаторские качества (внутренняя дисциплина и созидательность, специальные профессиональные способности, конструктивный творческий подход к решению нестандартных проблем и вопросов);
- деловые качества (профессиональная компетентность, включающая знание экономических законов, основ права, психологии и педагогики, специальных предметов, связанных с характером деятельности);
- нравственные и культурно-этические качества (принципиальность, честность, трудолюбие, ответственность, самокритичность, вежливость, тактичность, правдивость, чуткость, порядочность);
- психофизические свойства (психологическая устойчивость, состояние здоровья, эмоциональная выдержка, настойчивость в достижении результатов, темперамент, оптимизм)

3. Работоспособность:

- интенсивность (число решаемых задач в единицу времени, т.е. время занятости на решение служебных вопросов);
- продуктивность (качество выполняемого объема задач и его влияние на общий результат);
- скорость и объем получения, анализа и обработки служебной информации, превращения её в эффективный управленческий ресурс;
- способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные, правильные решения, идти на риск, быстро реагировать на изменения окружающей обстановки и профессиональной среды;
- самоорганизованность (умение беречь и плотно загружать не только свое рабочее время, но и рабочее время подчиненных, пунктуальность в постановке задач и обеспечении контроля их выполнения);
- способность к инициативе и творчеству, стратегическому мышлению, умение определить эффективность нововведений, умение оперативно перестраивать по заданному образцу свою работу;

– результаты труда (динамика показателей).

4. Межличностные отношения:

– организационные отношения (подчинение, субординационная культура); – технологические отношения (срабатываемость);

– информационные отношения.

При определении профессиональных качеств работников используются и другие подходы. Но в любом случае кадровые службы с помощью специальных методик (наблюдения, изучение отзывов, тестирование, беседы и другие) выявляют качества, которыми обладают кадры и устанавливают:

– общий уровень профессиональной культуры, профессиональной компетентности служащего;

– тенденцию к повышению (понижению) профессионального мастерства;

– качество исполнения должностных обязанностей;

– степень развития профессионально-этических качеств;

– рейтинг (социальный статус) государственного служащего и его условное место среди специалистов его уровня.

Важно уметь определять оценку эффективности профессиональной деятельности служащего исходя из уровня его должностного статуса.

Опыт показывает, что подход к оценке служащих, замещающих должности различных категорий и групп, должен быть разным.

Служащие, замещающие должности категории "руководители", оцениваются в соответствии с квалификационными требованиями, изложенными в их должностных регламентах.

Наиболее общими показателями оценки руководителей могут быть: деловые и личностные качества; стиль руководства; характеристики поведения в различных ситуациях; качество выполнения управленческих функций; средства руководства, показатели результатов деятельности возглавляемых коллективов; моральный климат в коллективе.

Оценка служащих, замещающих должности категории "специалисты", осуществляется только того направления деятельности, за который отвечает специалист.

На основе выделенных критериев выбираются методы оценивания служащих. Существуют различные варианты классификации методов оценки кадров. Один из вариантов классификации методов оценки кадров представлен в таблице 8 (ПРИЛОЖЕНИЕ А)

Кадровые технологии оценки персонала весьма разнообразны.

К оценочным кадровым технологиям относится конкурс на замещение должности муниципальной службы.

Под конкурсом в системе муниципальной службы понимается особая процедура отбора кадров на вакантные должности¹.

Конкурс объявляется при наличии вакансии, замещение которой может быть по закону осуществлено на конкурсной основе.

Конкурс проводится в два этапа: первый – подготовительный этап и второй – основной (заседание конкурсной комиссии).

На подготовительном этапе осуществляются следующие мероприятия: публикация объявления о приеме документов для участия в конкурсе в периодическом печатном издании.

В объявлении о приеме документов для участия в конкурсе указывается: наименование вакантной должности, требования, предъявляемые к претенденту на замещение этой должности; место и время приема документов; срок, до истечения которого принимаются документы. Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет и владеющие государственным языком РФ, соответствующие квалификационным требованиям к вакантной должности.

Гражданин, изъявивший желание участвовать в конкурсе представляет в государственный орган:

¹ Столярова В.А., Богатырев Е.Д., Черепанов В.В. и др. Современные технологии оценки профессиональной компетентности кадров государственной службы. М.: МЗСР, 2006, с.36

- личное заявление; – собственноручно заполненную и подписанную анкету;
- копии паспорта, трудовой книжки и документов, подтверждающих профессиональное образование;
- документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу.

Кадровая служба обеспечивает получение документов, необходимых для участия в конкурсе. Документы представляются в течение 30 дней со дня объявления об их приеме. После проверки достоверности сведений, представленных претендентами на замещение вакантной должности, представитель нанимателя принимает решение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса.

Для проведения конкурса организуется конкурсная комиссия, действующая на постоянной основе.

На втором, основном этапе конкурса конкурсная комиссия на своем заседании оценивает кандидатов на основании представленных ими документов, а также на основании конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов. Методы оценки: собеседование, анкетирование, групповые дискуссии, тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности.

Заседание конкурсной комиссии проводится при наличии не менее двух кандидатов. Решение принимается открытым голосованием простым большинством голосов в отсутствие кандидата. Оно является основанием для назначения кандидата на вакантную должность или отказа в таком назначении.

По результатам конкурса издается акт (приказ) представителя нанимателя о назначении победителя конкурса на вакантную должность гражданской службы и с ним заключается служебный контракт. Кандидатам, участвовавшим в конкурсе, сообщается о результатах конкурса в письменной форме в течение месяца со дня его завершения.

Таким образом, действующее законодательство устанавливает достаточно четкий порядок и условия осуществления кадровых технологий и процедур проведения конкурса.

Одно из важнейших направлений в кадровой работе – формирование резерва кадров и проведение планомерной работы по подготовке резервистов к выдвижению на руководящие должности.

Кадровый резерв создается с целью замены руководителей, выбывающих по различным причинам, замещения должностей во вновь создаваемых подразделениях. Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие муниципальные должности – многоплановая работа, включающая:

- отбор наиболее достойных работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, включенных в резерв, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Состав кадрового резерва служит основным источником замещения вакантных руководящих должностей муниципальной службы. Его количественный состав устанавливается исходя из общего количества номенклатурных должностей муниципальной службы (независимо от наличия вакантных должностей и сроков их замещения) с тем, чтобы на каждую руководящую должность в резерве оставались один-два кандидата. Резерв подбирается не на каждую должность, а на группу однородных должностей.

Практика свидетельствует, что эффект резерва ослабевает, если ставка делается на одного человека. Состязательность нескольких претендентов на одну должность повышает шансы отбора на замещение должности наиболее подготовленного кандидата. В основу отбора кандидатов в состав кадрового резерва должны быть положены требования профессиональной компетентности, творческого подхода, организаторских способностей, ответственности, высоких моральных качеств. Резерв следует формировать как

открытый, и работа с людьми, рекомендованными для выдвижения, также должна вестись открыто.

Каждого кандидата на выдвижение целесообразно готовить на конкретную должность. При таком подходе гарантируется подготовка кандидатов на замещение каждой должности на всех уровнях муниципального управления.

Подготовка зачисленных в резерв специалистов осуществляется на основе личных планов, формирование которых производится на основе сопоставления характеристик каждого кандидата с “портретом идеального сотрудника” на данной должности. При этом целесообразно использовать тестирование и метод экспертных оценок. Тестирование позволяет провести всестороннюю и достаточно объективную оценку резервистов, однако требует специально разработанных тестов для каждой должности и интерпретации их профессиональными психологами. Метод экспертных оценок заключается в оценке экспертами индивидуальных характеристик кандидата по каждой из составляющих портрета идеального сотрудника. В качестве экспертов выступают знающие резервиста сотрудники. Достоинство этого метода состоит в его простоте и низких издержках. Результатом сопоставления характеристик резервиста и идеального служащего становится определение областей развития. План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию несоответствий, а также сроки их реализации.

Основной формой подготовки резерва является обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки определяются исходя из уровня соответствия знаний кандидата требованиям, предъявляемым к данной должности. Помимо постоянного обучения на рабочем месте практикуются перемещения работника по горизонтали и по вертикали. Планируются командировки для изучения передового опыта, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Работники, зачисленные в кадровый резерв, должны в первую очередь направляться на переподготовку и повышение квалификации.

Необходима ежегодная оценка состава резерва. Ее результатом может стать как корректировка плана развития, так и изменение состава резерва.

Эффективность работы с резервом в немалой степени зависит от срока пребывания кандидата в резерве. Опыт показывает, что для получения достоверной оценки способностей работника и выявления возможности его выдвижения на руководящую должность достаточно трехлетнего срока.

Содержание деятельности по созданию кадрового резерва муниципальной службы и его подготовке представлено на схеме 2 (ПРИЛОЖЕНИЕ В).

Существующий в органах местного самоуправления механизм формирования кадрового резерва значительно отстает от запросов практики и носит скорее формальный, чем планомерный характер.

Выводы по первой главе:

Реализация задач подбора, расстановки, оценки и аттестации, подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих, формирования кадрового резерва и работы с ним предполагает соответствующее организационное обеспечение. Речь идет об укомплектовании кадровой службы специалистами, способными выполнять весь комплекс задач кадрового обеспечения муниципального управления.

Кадровые службы заняты в основном учетно-регистрационной деятельностью. Между тем задачи кадровой службы значительно шире – она должна осуществлять маркетинг и мониторинг кадровой составляющей муниципального управления, выявлять проблемы социально-экономического развития территории, решение которых требует дополнительных теоретических знаний и практических навыков, формировать муниципальный заказ на подготовку специалистов муниципальной службы.

Известно, что во многих бизнес-структурах имеется специальная должность директора по персоналу, который несет ответственность за все

стороны работы с кадрами. Представляется, что этот опыт может быть полезен и для органов местного самоуправления.

Необходимо проводить серьезную аттестацию самих работников кадровых служб, а также работу, связанную с уточнением структуры кадровой службы и должностных инструкций ее сотрудников.

На смену “регистраторам” и “учетчикам” в них должны прийти специалисты, имеющие экономическую, психологическую, юридическую подготовку, способные понять проблемы становления местного самоуправления и комплексно решать задачи кадрового обеспечения муниципального управления.

В следующей главе рассмотрены особенности организации кадровой работы администрации муниципального образования «Шушенский район».

2 Организация кадровой работы администрации муниципального образования «Шушенский район»

2.1 Анализ кадрового состава МО «Шушенский район»

В штатном расписании Администрации муниципального образования «Шушенский район» предусмотрена должность заместитель начальника отдела по управлению делами.

Анализ должностной инструкции заместителя начальника отдела по управлению делами (ПРИЛОЖЕНИЕ Г) позволяет определить основные направления деятельности:

- создание и совершенствование единой базы данных сотрудников Администрации района;
- ведение учета личного состава, оформление и обеспечение сохранности документов муниципальных служащих;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров муниципальных служащих;
- подготовка проектов постановлений и распоряжений Главы района по вопросам поступления на муниципальную службу и прохождения службы муниципальными служащими Администрации района и его структурных подразделений;
- осуществление своевременного оформления трудовых договоров и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, заполнения и хранения трудовых книжек работников, ведения личных дел муниципальных служащих.

Штатное расписание разрабатывается ежегодно в соответствии с утвержденной структурой аппарата управления муниципального образования «Шушенский район», которое утверждается Решением Шушенского районного совета депутатов.

Используется унифицированная форма № Т-3, утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1. Категории работников

в штатном расписании соответствуют Закону Красноярского края № 17-4354 от 27.12.2005 «О реестре муниципальных должностей муниципальной службы».

Изучение и анализ структуры, количественного и качественного состава муниципальных служащих позволили выявить следующие особенности кадрового состава МО «Шушенский район»:

по отчету за 4 квартал 2015 года на 11.01.2016 г. в аппарате администрации работало 33 человека. Из них: 1 - глава района , 1 первый заместитель, 3 заместителя главы района (по обеспечению жизнедеятельности района; по общественно-политической работе и взаимодействию с органами местного самоуправления; по сельскому хозяйству (начальник отдела сельского хозяйства), 7 начальников отделов (по управлению делами администрации; обеспечения градостроительной деятельности; юридического обеспечения и муниципального архива; экономического развития и муниципального заказа; ГО, ЧС и природопользования; опеки и попечительства; сельского хозяйства), в которых трудятся 21 специалист.

Структура кадрового состава МО «Шушенский район» представлена на основе анализа формы № 1-МС.

Состав работников, занимающих руководящие должности по полу представлен на рисунке 1.

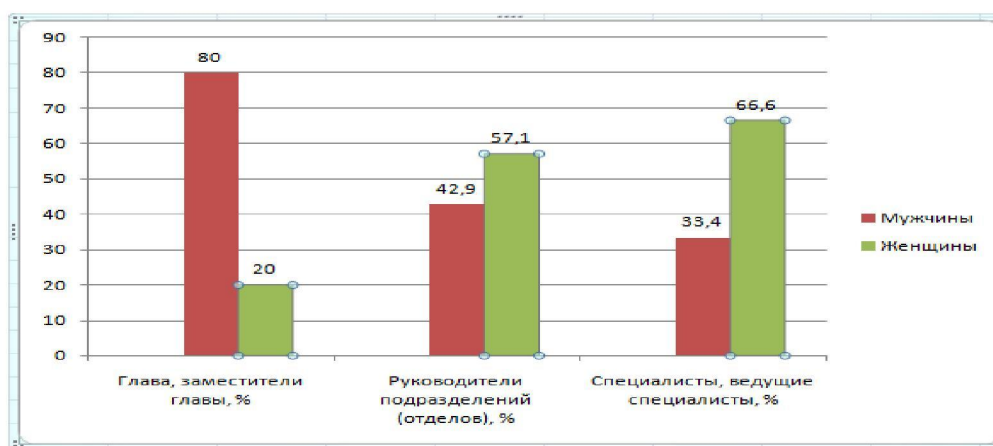


Рисунок 1 - Состав работников, занимающих руководящие должности по полу, (%)

Анализ численного состава муниципальных служащих Шушенского района: женщин и мужчин выглядит следующим образом:

- 1 женщина (20%) занимает должность заместителя главы района;

- начальниками отделов являются 4 женщины (57,1%);
- должности специалистов структурных подразделений (отделов) занимают 14 женщин, что составило 66,6% .

Таким образом, доля женщин в руководящих должностях в общей сложности составила 28,6%.

Следующая качественная характеристика - возраст кадрового корпуса. Анализ управленческих кадров в этом направлении дает возможность выявить определенные тенденции и использовать их при формировании, преобразовании структур органов управления, обеспечения данных структур реальными кадрами, соблюдая при этом один из принципов кадровой политики - принцип преемственности, заключающейся в использовании опыта и знаний старых кадров наряду с выдвижением молодых, перспективных работников. Анализа данного показателя представлен на рисунке 2.

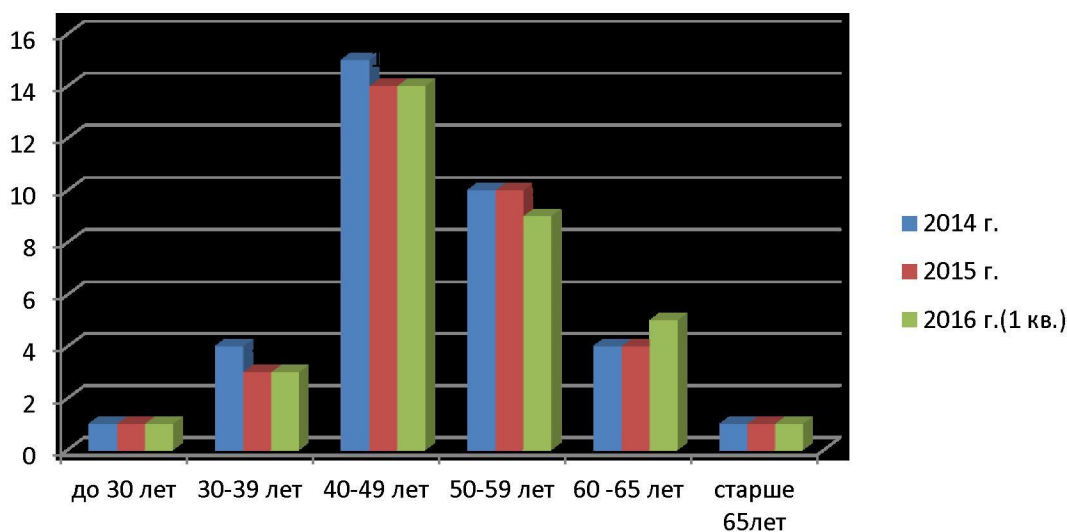


Рисунок 2 - Структура кадрового состава муниципального образования «Шушенский район» по возрасту

Из проведенных данных видно, что молодые специалисты (до 30 лет) составляют 3% численного состава муниципальных служащих Шушенского района, 9,1% - специалисты в возрасте от 30 до 40 лет, 42,4% - специалисты в возрасте от 40 до 49 лет, 27,3% служащих в возрасте от 50 до 59 лет, 15,2% - служащие в возрасте от 60 до 65 лет, и служащие старше 60 лет составляют 3% от общего состава служащих.

Средний возраст работников – 48,6 лет.

Структура кадрового состава по уровню образования представлена на рисунке 3.

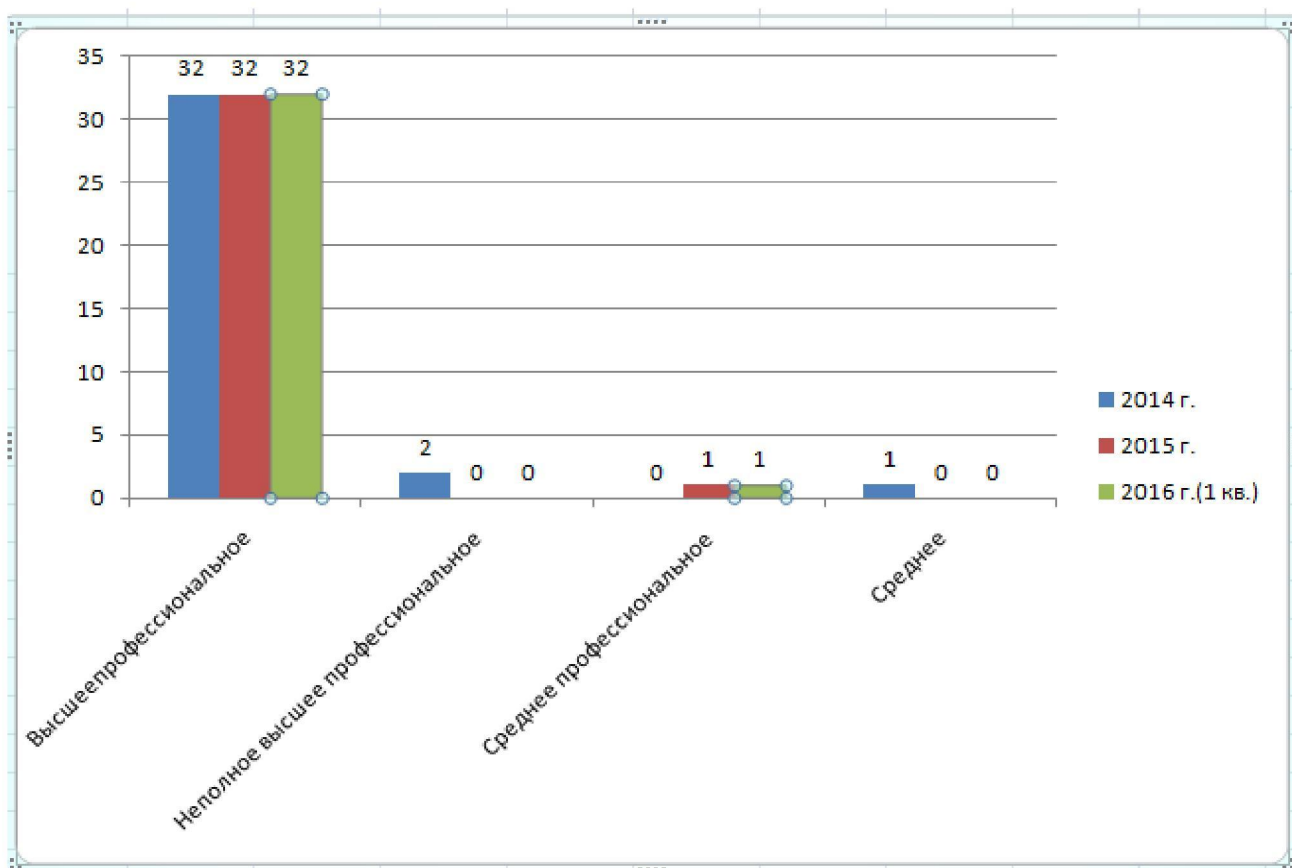


Рисунок 3 - Структура кадрового состава муниципального образования «Шушенский район» по уровню образования

Результаты анализа этого показателя (доли служащих, имеющих высшее образование) составили 96,7%, что указывает на то, что образовательный уровень сотрудников МО «Шушенский район» характеризуется как высокий.

Анализ структуры кадрового состава по уровню базового образования показал, что большая часть специалистов имеют экономическое либо юридическое образование, что составило 54,5%. Число специалистов, имеющих образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» составляло 3% от общего числа муниципальных служащих администрации. Высшее образование по направлению «Образование и педагогика» имеют 8 муниципальных служащих, что составляет 24,2%, высшее

образование по направлению «Сельское и рыбное хозяйство» - 4 человека (12,1%).

Структура кадрового состава муниципального образования «Шушенский район» по уровню базового образования представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Структура кадрового состава муниципального образования «Шушенский район» по уровню базового высшего образования (2015 г.)

Базовое профессиональное образование	Наименование категорий и групп должностей				
	Всего	по группам должностей:			
		высшие	главные	старшие	младшие
Гуманитарные и социальные науки из них по направлениям:	7	2	2	3	-
<i>юриспруденция</i>	7	2	2	3	-
<i>международные отношения</i>	-	-	-	-	-
Экономика и управление из него по специальностям:	11	1	3	5	2
<i>государственное и муниципальное управление</i>	1	-	-	1	-
<i>управление персоналом</i>	-	-	-	-	-
Физико-математические и естественные науки	-	-	-	-	-
Образование и педагогика	8	-	2	2	-
Здравоохранение	-	-	-	-	-
Культура и искусство	-	-	-	-	-
Информационная безопасность	-	-	-	-	-
Сфера обслуживания	-	-	-	-	-
Сельское и рыбное хозяйство	4	1	-	3	-
Другие	3	-	2	1	-

Структура кадрового состава муниципального образования «Шушенский район» по стажу муниципальной службы представлена на рисунке 4.

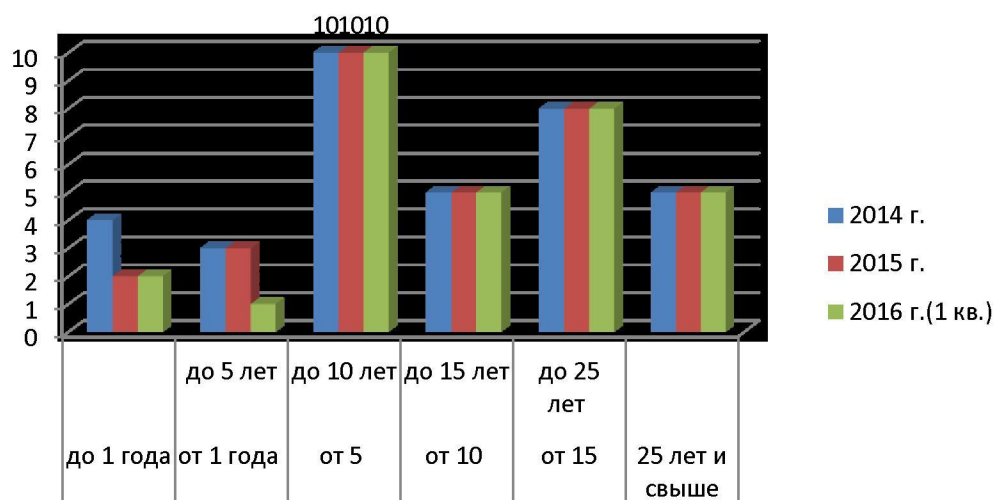


Рисунок 4 - Структура кадрового состава по стажу муниципальной службы.

Распределение работников, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы, по стажу муниципальной службы на 2015 год представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Распределение работников, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы, по стажу муниципальной службы (2015 год)

Наименование категорий и групп должностей	Имели стаж муниципальной службы					
	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	от 15 до 25 лет	25 лет и свыше
Должности муниципальной службы - всего	2	3	10	5	8	5
по группам должностей:						
высшие	-	1	1	-	-	2
главные	-	-	-	1	6	2
ведущие	-	-	-	-	-	-
старшие	2	2	7	4	1	1
младшие	-	-	2	-	1	-
в том числе:						
женщины	2	-	7	2	6	2
мужчины	-	3	3	3	2	3

Данные о движении кадров муниципальных служащих представлена в таблице 3, на основе формы № П-4 (НЗ) «Сведения о неполной занятости и движении работников».

Таблица 3 - Сведения о движении работников, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г. (1 кв.)
Среднесписочный состав, чел	35	33	33
Численность принятых, чел:	3	1	2
из них на дополнительно введенные (созданные) рабочие места,	-	-	1
Численность выбывших работников списочного состава – всего, чел.	3	1	3
из них:			
по соглашению сторон,	1	-	-
в связи с сокращением численности работников	-	-	-
по собственному желанию	2	1	3

На основании данных о движении работников в 2014-2016 гг. были произведены расчеты коэффициента текучести кадров (K_T) в период с 2014 по 2016 годы по формуле:

$$K_T = K_y / Ч_{\text{ср}} * 100, \text{ где}$$

K_T – коэффициент текучести;

K_y – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность.

$$K_{T(2014)} = 3/35 * 100 = 8,57\%;$$

$$K_{T(2015)} = 1/33 * 100 = 3,03\%;$$

$$K_{T(2016)} = 3/33 * 100 = 9,09\%.$$

2.2 Анализ системы управления кадрами МО «Шушенский район»

При изучении особенностей организации кадровой работы администрации муниципального образования «Шушенский район» был составлен план, который включал изучение и анализ нормативно-правовой базы деятельности кадровой службы администрации муниципального образования «Шушенский район», анализ документации по подбору, оценке и расстановке муниципальных служащих, системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации, аттестации муниципальных служащих и формированию кадрового резерва и работы с ним.

Сбор информации по данному разделу осуществлялся в ходе прохождения преддипломной практики.

Был намечен ряд вопросов, который необходимо было изучить и проанализировать, среди которых:

- наличие Положения о деятельности кадровой службы администрации МО «Шушенский район» или другого документа, регламентирующего деятельность работы по этому направлению;

- наличие и содержание должностной инструкции специалиста кадровой службы или специалиста по кадровым вопросам;
- форма штатного расписания (механизм разработки и утверждения);
- информация по движению кадрового состава за последние три года (принято, уволено);
- структура кадрового состава за последние три года: категории работников, образование, стаж, возраст, другие показатели, которые учитываются кадровой службой;
- наличие документа, регламентирующего исполнение корпоративной культуры, принципы и правила корпоративной культуры;
- организация развития персонала (обучения и переподготовки кадров): требования к периодичности прохождения курсов повышения квалификации, переподготовки, наличие программы и (или) плана подготовки и переподготовки кадров, источники финансирования, количественные данные по этому направлению работы за последние три года;
- аттестация кадров: документ, регламентирующий это направление работы с кадрами, периодичность проведения процедуры аттестации;
- наличие в коллективе процедур, церемоний и ритуалов, документ, регламентирующий это направление;
- организация работы по формированию кадрового резерва: ответственный за это направление работы, наличие программы и (или) плана подготовки и переподготовки граждан, включенных в резерв, разработанных требований к кандидатам в резерв, наличие методик оценки профессиональных и деловых качеств кандидатов, уровня знаний ими законодательства;
- информация о проведении конкурса (ов) на замещение должностей муниципальных служащих (сколько и по каким должностям) за последние три года;
- проведение оценки эффективности работы отдельных категорий муниципальных служащих (на основе каких документов, методик, где публикуются результаты).

Обеспечение единого подхода к подбору, расстановке и использованию кадров, повышения уровня их профессионализма и ответственности осуществляется на основе Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы в администрации Шушенского района, утвержденного Решением Шушенского районного Совета депутатов от 24.03.2011N 143-7/н и Квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы в администрации Шушенского района, утвержденных постановлением Администрации района от 06.11.2012 №1374, в которых определены требования к образованию, стажу, уровню образования в области ИКТ и квалификационные требования к профессиональным знаниям.

Основы корпоративной культуры строятся на основе Правил внутреннего трудового распорядка (ПВТР) администрации Шушенского района, утвержденных распоряжением администрации района от 09.08. 2010 г. №.67 и Кодекса этики и поведения лиц, замещающих государственные должности Красноярского края, выборные муниципальные должности, государственных гражданских служащих Красноярского края и муниципальных служащих, утвержденного решением Совета по вопросам государственной службы Красноярского края от 30.03.2011 г.

Данные нормативные акты в области корпоративной культуры не противоречат ст. 14.2. Требованиям к служебному поведению муниципального служащего Федерального закона №25-ФЗ от 02 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации», которая определяет муниципальному служащему:

- 1) исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне;
- 2) обеспечивать равное, беспристрастное отношение ко всем физическим и юридическим лицам и организациям, не оказывать предпочтение каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или

социальным группам, гражданам и организациям и не допускать предвзятости в отношении таких объединений, групп, организаций и граждан;

3) не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

4) соблюдать нейтральность, исключая возможность влияния на свою профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных и религиозных объединений и иных организаций;

5) проявлять корректность в обращении с гражданами;

6) проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации;

7) учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий;

8) способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

9) не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету муниципального органа.

Анализ действующей системы развития персонала МО «Шушенский район», профессиональной переподготовки и повышения квалификации показал, что организация развития персонала возложена на заместителя начальника отдела по управлению делами.

Аттестация муниципальных служащих МО «Шушенский район» осуществляется на основе ст. 18. Аттестация муниципальных служащих Федерального закона №25-ФЗ от 02 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации», Положения о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата Администрации Шушенского района, утвержденного постановлением Администрации района от 08.10.2013 г. № 1180.

Согласно Положению о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата Администрации Шушенского района, аттестационная комиссия утверждается постановлением администрации района, в котором определяются состав аттестационной комиссии и порядок ее работы.

Количество членов аттестационной комиссии не может быть менее трех человек. Для работы в аттестационной комиссии могут приглашаться депутаты Шушенского районного Совета депутатов, муниципальные служащие других органов местного самоуправления. В качестве независимых экспертов – специалисты по вопросам, связанным с муниципальной службой. Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения. В зависимости от специфики должностных обязанностей муниципальных служащих может быть создано несколько аттестационных комиссий. Аттестация муниципальных служащих Шушенского района проводится в соответствии с Законом Красноярского края от 24.04.2008 г. № 5-1565 «Об особенностях правового регулирования муниципальной службы в Красноярском крае».

Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года. Согласно п. 3.1. Положение о проведении «...аттестации муниципальных служащих аппарата Администрации Шушенского района, аттестация может проводиться в форме устного собеседования аттестационной комиссии с аттестуемым муниципальным служащим, тестирования, иных методов оценки профессиональной деятельности муниципального служащего. Форму и методы проведения аттестации определяет аттестационная комиссия.

Устное собеседование с аттестационной комиссией заключается в ответах на предложенные вопросы о профессиональной деятельности»¹.

¹ Положение о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата Администрации Шушенского района, утвержденного постановлением Администрации района от 08.10.2013 г. № 1180 с. 2

По результатам аттестации муниципального служащего выносится решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует.

Комиссия правомочна давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования. Материалы аттестации передаются представителю нанимателя (работодателю). Положение о проведении аттестации муниципальных служащих, утвержденное муниципальным правовым актом в соответствии с типовым положением о проведении аттестации муниципальных служащих, утверждаемым Законом Красноярского края N 5-15652008 от 24 апреля 2008 года «Об особенностях правового регулирования муниципальной службы в Красноярском крае».

Организация обучения и переподготовки кадров производится на основе Порядка организации профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих Красноярского края и лиц, замещающих государственные должности Красноярского края¹.

Подготовка и переподготовка кадров осуществляется в соответствии с графиком Краевого центра за счет средств районного и краевого бюджетов. Всего за последние три года (2013-2015 гг.) повысили квалификацию 27 муниципальных служащих.

Данные о профессиональной переподготовке, повышении квалификации, стажировке муниципальных служащих Шушенского района представлены на основе Форма № 2-МС «Сведения о дополнительном профессиональном образовании муниципальных служащих в таблице 4.

¹ Порядок организации профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих Красноярского края и лиц, замещающих государственные должности Красноярского края [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://kadry24.krskstate.ru/competent/profpodgotovka>

Таблица 4 - Профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка муниципальных служащих Шушенского района (2013-2015 гг.)

Год	Профессиональная переподготовка	Повышение квалификации	Стажировки	Дополнительное профессиональное образование за пределами территории РФ
2013 г	-	13	-	-
2014 г	-	11	-	-
2015 г	-	3	-	-
Всего:	-	27	-	-

Процесс формирования кадрового резерва определяется исходя из потребностей муниципального образования и на основании нормативно-правового регулирования общефедерального и местного законодательства.

Формирование кадрового резерва муниципального образования «Шушенский район» осуществляется на основании следующих нормативных актов:

1. Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
2. Указа Губернатора Красноярского края от 01.11.2008 № 186-уг «О комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров».

В целях совершенствования муниципального управления, в связи с необходимостью создания целостной, единой системы отбора кандидатов в резерв управленческих кадров Шушенского района, а также эффективного использования резерва управленческих кадров разработан Порядок работы с резервом управленческих кадров Шушенского района, утвержденный Решением Шушенского районного Совета депутатов от 08.02.2013 № 355-вн/-н.

Основными принципами формирования резерва являются: открытость, добровольность выдвижения кандидатов для включения в резерв, равный доступ граждан для участия в формировании резерва, объективность.

Формирование резерва управленческих кадров Шушенского района, осуществляется согласно «Порядку работы с резервом управленческих кадров Шушенского района», утвержденного решением Шушенского районного

Совета депутатов от 08.02.2013 № 355-вн/-н. и включает в себя следующие этапы:

- формирование списков кандидатов для включения в резерв по должностям;
- оценка кандидатов;
- формирование базы данных (реестра) о резервистах.

Информация о резервистах должна включаться в базу данных (реестр) и должна быть размещена в открытом доступе на официальном сайте Шушенского района [www. arshush.ru](http://www.arshush.ru) в сети Интернет.

Резерв, согласно «Порядку работы с резервом управленческих кадров Шушенского района», должен формироваться постоянно. Ведется реестр граждан, включенных в резерв управленческих кадров Шушенского района (ПРИЛОЖЕНИЕ Д).

Ежегодно на основании распоряжения администрации Шушенского района должен проводиться конкурсный отбор кандидатов для включения в резерв управленческих кадров для замещения должностей муниципальной службы.

Так, по состоянию на 31.12.2015 г. кадровый резерв составлял 28 человек, из них:

- 12 человек на 7 должностей муниципальной службы высшей группы по функции «руководитель»;
- 16 человека на 12 должностей специалистов отделов Администрации МО «Шушенский район».

Однако, обновление в виде исключения из состава резервистов и включения в резерв новых кандидатов за последние три года в МО «Шушенский район» не производились. Это говорит о формальном подходе к формированию резерва управленческих кадров.

В целом, работа кадровой службы МО "Шушенский район» осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Разработаны Положения, регламентирующие отдельные процедуры кадровой службы, Регламенты, определяющие основные принципы организации кадровой службы, осуществляются основные направления деятельности кадровой службы, а именно:

- формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;

- подготовка предложений о реализации положений федерального законодательства о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;

- организация подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы;

- ведение трудовых книжек гражданских служащих;

- ведение личных дел гражданских служащих;

- ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;

- оформление и выдача служебных удостоверений гражданских служащих;

- обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликта интересов;

- организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;

- организация и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;

- организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;

- организация заключения договоров с гражданами на время их обучения в образовательном учреждении профессионального образования с последующим прохождением гражданской службы;
- организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечение должностного роста гражданских служащих;
- организация проверки достоверности предъявляемых гражданами персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- организация проведения служебных проверок;
- организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдение гражданскими служащими ограничений, установленных законом;
- консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

Несмотря на то, что основные направления деятельности кадровой службы в МО «Шушенский район» в целом осуществляются, наблюдается ряд проблем кадрового обеспечения, которые будут рассмотрены в следующем разделе данной главы.

2.3 Проблемы кадрового обеспечения МО «Шушенский район»

Анализ кадрового состава и организации работы по управлению кадрами МО «Шушенский район» выявил проблемы, стоящие перед специалистами кадровой службы.

Анализ кадрового состава по возрасту показал высокую долю муниципальных служащих предпенсионного и пенсионного возраста - 43,5% (в возрасте от 50 до 59 лет, в возрасте от 60 до 65 лет и старше 65 лет), что таит в себе угрозу старения и негибкости трудовых ресурсов.

Молодые специалисты (до 30 лет), напротив, составляют всего 3% численного состава муниципальных служащих Шушенского района.

Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой и производственной дисциплиной, но при этом возрастают элементы консерватизма к новациям, оказывающие негативное влияние на внедрение современных форм и методов управленческой деятельности, повышается уровень потерь рабочего времени из-за роста заболеваний работников и других причин, связанных с возрастом служащих.

Средний возраст работников – 48,6 лет, что также указывает на старение кадрового состава.

В целях обеспечения профессионализма и компетентности муниципальных служащих, а также обеспечения поддержания необходимого уровня квалификации в условиях динамичного развития действующего законодательства, в МО «Шушенский район» организуется работа по планированию и проведению обучения муниципальных служащих по программам дополнительного профессионального образования (повышение квалификации).

Так за период с 2013 по 2015 гг. повышение квалификации прошло 27 служащих, при этом охват данной формой дополнительного образования составил более 80 %.

При этом наблюдается проблема в организации и прохождении такой формы дополнительного образования, как стажировка.

Стажировка является отдельным видом дополнительного профессионального образования. Во время стажировки изучается передовой опыт муниципального управления, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по занимаемой или более высокой должности.

За исследуемый период, а именно в период с 2013 по 2015 гг. ни один муниципальный служащий не прошел стажировку.

Анализ нормативно-правовой базы кадрового обеспечения также выявил ряд проблем. Отдельные Положения, а именно «Положение о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района», «Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы в администрации Шушенского района» имеют ряд недостатков.

Так первое не содержит приложений в виде образцов отзыва об исполнении муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период, аттестационного листа, а второе - образца личного заявления для участия в конкурсе на замещение вакантных должностей муниципальной службы в Администрации Шушенского района.

В МО «Шушенский район» разработано Положение о видах поощрений муниципального служащего и порядке их применения, однако отсутствует Положение о критериях оценки деятельности муниципальных служащих Шушенского района, содержащее показатели результативности и методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих МО «Шушенский район».

Согласно Федеральному закону от 9 февраля 2009 г. N 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" (п. 8, ст.13 «Информация о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, размещаемая в сети Интернет») должна размещаться информация о кадровом обеспечении государственного органа, органа местного самоуправления, в том числе¹:

¹ Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления: федер. закон от 09 февр.2009 г. N 8-ФЗ [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://base.garant.ru/194874/>

а) порядок поступления граждан на государственную службу, муниципальную службу;

б) сведения о вакантных должностях государственной службы, имеющих в государственном органе, его территориальных органах, о вакантных должностях муниципальной службы, имеющих в органе местного самоуправления;

в) квалификационные требования к кандидатам на замещение вакантных должностей государственной службы, вакантных должностей муниципальной службы;

г) условия и результаты конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы, вакантных должностей муниципальной службы;

д) номера телефонов, по которым можно получить информацию по вопросу замещения вакантных должностей в государственном органе, его территориальных органах, органе местного самоуправления.

На официальном сайте МО «Шушенский район» (Режим доступа: www.arshush.ru) в сети Интернет информация о кадровом обеспечении отсутствует.

Таким образом, анализ организации кадровой работы администрации МО «Шушенский район» выявил недостатки, которые условно можно разделить на пять направлений, тесно взаимосвязанных между собой:

- обновление, «омоложение» кадрового состава;
- совершенствование системы профессионального развития муниципальных служащих;
- обеспечение открытости и доступности информации о кадровом обеспечении органа местного самоуправления;
- совершенствование нормативно-правовой базы кадровой службы;
- совершенствование системы оценки деятельности муниципальных служащих.

Конкретные предложения по совершенствованию указанных направлений рассмотрены в Главе 3.

3 Совершенствование кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Шушенский район»

3.1 Предложения по совершенствованию работы по обновлению кадрового состава и обеспечению открытости и доступности информации о кадровом обеспечении

Анализ кадрового состава по возрасту показал высокую долю муниципальных служащих предпенсионного и пенсионного возраста - 43,5% (в возрасте от 50 до 59 лет, в возрасте от 60 до 65 лет и старше 65 лет), что таит в себе угрозу старения и в ближайшем времени «кадрового голода».

Именно поэтому организация работы по обновлению кадрового состава выходит на первое место в работе кадровой службы МО «Шушенский район».

Необходимо пересмотреть подходы к работе с кадровым резервом. Механизм формирования кадрового резерва в МО «Шушенский район» значительно отстает от запросов практики и носит скорее формальный, чем планомерный характер.

Деятельность кадровой службы в этом направлении ограничена разработкой и наличием документов, регламентирующих работу по организации резерва управленческих кадров, а именно «Порядка работы с резервом управленческих кадров Шушенского района» и «Положения о комиссии по работе с резервом управленческих кадров Шушенского района», утвержденных решением Шушенского районного Совета депутатов от 08.02.2013 №355-вн/-н

При этом при работе в этом направлении, нарушены основные принципы формирования резерва, указанные в «Порядке работы с резервом управленческих кадров Шушенского района» а именно:

- открытость;
- равный доступ граждан для участия в формировании резерва.

Отсутствие информации о кадровом обеспечении органа местного самоуправления, указанной в п.8. ст. 13 Федерального закона от 9 февраля

2009 г. N 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" ограничивает право участия граждан в формировании кадрового резерва.

В связи с этим, предлагаются следующие меры по обновлению кадрового состава:

1. Включить обсуждение вопроса о формировании кадрового резерва Шушенского района в повестку заседания Комиссии по законности, правопорядку, защите прав граждан и местному самоуправлению Шушенского Совета Депутатов.

2. Подготовить и разместить информацию о кадровом обеспечении, согласно п. 8. ст. 13 Федерального закона от 9 февраля 2009 г. N 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" на сайте МО «Шушенский район», а именно:

а) порядок поступления граждан на государственную службу, муниципальную службу;

б) сведения о вакантных должностях государственной службы, имеющих в государственном органе, его территориальных органах, о вакантных должностях муниципальной службы, имеющих в органе местного самоуправления;

в) квалификационные требования к кандидатам на замещение вакантных должностей государственной службы, вакантных должностей муниципальной службы;

г) условия и результаты конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы, вакантных должностей муниципальной службы;

д) номера телефонов, по которым можно получить информацию по вопросу замещения вакантных должностей в государственном органе, его территориальных органах, органе местного самоуправления.

С целью обеспечения открытости и доступности информации о кадровом обеспечении и в целом соблюдения Федерального закона от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" предлагаются следующие меры:

1. Разработать и утвердить Правила (Порядок) размещения и обновления информации на официальном сайте МО «Шушенский район».

2. Распорядительным актом (приказом, распоряжением) Главы Администрации Шушенского района назначить ответственных за размещение и обновление информации на сайте МО «Шушенский район» (должностное лицо или подразделение).

3. Своевременно, в соответствии с разработанными Правилами размещения и обновления информации на официальном сайте МО «Шушенский район», размещать информацию о деятельности МО «Шушенский район».

С целью реализации деятельности по обеспечения открытости и доступности информации о кадровом обеспечении было предложено разработать Правила размещения и обновления информации на официальном сайте МО «Шушенский район», которые определяли бы структуру и содержание информации, размещаемой на официальном сайте муниципального образования «Шушенский район», перечень лиц, ответственных за размещение и обновление информации на сайте, периодичность обновления информации на сайте.

В результате предложенных нами мер по организации работы по обновлению кадрового состава и обеспечению открытости и доступности информации о кадровом обеспечении, будут соблюдены принципы формирования резерва, указанные в «Порядке работы с резервом управленческих кадров Шушенского района» а именно:

- открытость;
- равный доступ граждан для участия в формировании резерва.

Также будет сформирован кадровый резерв, который в условиях «стареющего» кадрового состава МО «Шушенский район» обеспечит в будущем обновление кадров для муниципальной службы в районе и будет эффективно использован.

Безусловно, за счет обеспечения равного доступа граждан к информации о кадровом обеспечении увеличится количество заявлений от граждан о включении в резерв управленческих кадров, тем самым увеличится конкурс на включение в кадровый резерв и привлечение в будущем на муниципальную службу высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности.

3.2 Совершенствование нормативно-правовой базы кадровой службы и системы профессионального развития муниципальных служащих

Анализ нормативно-правовой базы кадровой службы МО «Шушенский район» показал, что по основным направлениям деятельности кадровой службы разработаны положения и регламенты. Однако, как было сказано выше в МО «Шушенский район» отсутствует Регламент или Положение о размещении и обновлении информации на официальном сайте МО «Шушенский район».

Отсутствие данного положения препятствует обеспечению эффективной работы по обновлению кадрового состава.

Отсутствие Положения об организации дополнительного профессионального образования работников, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы в МО «Шушенский район» также препятствует эффективной организации работы кадровой службы в этом направлении.

Анализ деятельности кадровой службы в этом направлении показал, что за последние три года таким видом обязательного дополнительного профессионального образования, как стажировка, не был охвачен ни один муниципальный служащий МО «Шушенский район».

Следует отметить такой недостаток нормативно-правовой базы, как отсутствие Приложений в виде образцов и форм документов, необходимых в содержании отдельных Положений.

С целью совершенствования нормативно-правовой базы кадровой службы МО «Шушенский район» и системы профессионального развития муниципальных служащих нами предложены следующие меры:

1. Провести анализ действующих Положений, разработанных для организации кадровой работы в МО «Шушенский район».

2. Разработать, утвердить и ввести в действие Положение, определяющее порядок организации прохождения дополнительного профессионального образования по направлениям профессионального образования: повышения квалификации и стажировки работников, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы в МО «Шушенский район», либо отдельные Положения по организации каждого направления профессиональной подготовки в МО «Шушенский район».

3. С целью повышения эффективности работы кадровой службы внести изменения и дополнения в отдельные действующие Положения, разработанные для организации кадровой работы в МО «Шушенский район».

4. Составить план-график прохождения стажировок муниципальными служащими МО «Шушенский район» на 2016 год.

В целях совершенствования системы профессионального развития муниципальных служащих в форме стажировки, нами разработано Положение о стажировке муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района (ПРИЛОЖЕНИЕ Е), разработана форма плана-графика прохождения стажировок муниципальными служащими МО «Шушенский район» на 2016 год (ПРИЛОЖЕНИЕ Ж).

Для совершенствования нормативно-правовой базы кадровой службы, нами предложено внести изменения в «Положение о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района» в

виде приложений к данному Положению – форму отзыва об исполнении муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период (ПРИЛОЖЕНИЕ И) и форму аттестационного листа муниципального служащего (ПРИЛОЖЕНИЕ К). Данные формы являются Приложениями к Типовому положению о проведении аттестации муниципальных служащих в Красноярском крае (с изменениями от 26.03.2009 г.).

Также считаем необходимым, внести изменения в «Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы в администрации Шушенского района», дополнив его приложением формы заявления об участии в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы (ПРИЛОЖЕНИЕ Л).

В результате реализации предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы кадровой службы и системы профессионального развития муниципальных служащих в МО «Шушенский район» будут доработаны действующие Положения, регламентирующие отдельные направления кадровой работы в МО «Шушенский район».

Разработка «Положения о стажировке муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района» и плана-графика прохождения стажировок муниципальными служащими МО «Шушенский район» на 2016 год позволят оптимизировать работу в этом направлении, получить опыт при закреплении на практике профессиональных знаний, умений и навыков, изучить передовой опыт муниципального управления для выполнения обязанностей по занимаемой должности или должности более высокого уровня.

Прохождение стажировки муниципальными служащими Шушенского района позволит изучить отдельные направления деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований по месту прохождения стажировки, а после завершения стажировки ознакомить коллег с полученным практическим опытом.

3.3 Совершенствование системы аттестации и оценки деятельности муниципальных служащих

Одним из механизмов создания высокопрофессиональной муниципальной службы является аттестация, которая позволяет с помощью оценки произвести отбор лучших работников и их должностное перемещение, способствует улучшению подбора и расстановки кадров, и, в конечном счете, повышает качество муниципального менеджмента.

Вопросы аттестации муниципальных служащих Шушенского района относятся к непосредственной компетенции муниципального образования, правовая регламентация этих мероприятий на территории МО «Шушенский район» нашла отражение в Положении о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района, утвержденного Постановлением Главы администрации Шушенского района №1180 от 08.10.2013 г.

Аттестация муниципальных служащих Шушенского района проводится в целях определения соответствия муниципальных служащих замещаемым должностям муниципальной службы на основе оценки исполнения ими должностных обязанностей, их профессиональной служебной деятельности за аттестационный период и уровня знаний законодательства применительно к профессиональной деятельности.

Подготовка к проведению аттестации муниципальных служащих начинается с издания Постановления администрации района, содержащего положения:

- а) о формировании аттестационной комиссии;
- б) об утверждении графика проведения аттестации;
- в) о составлении списков служащих, подлежащих аттестации;
- г) о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия, состоящая из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии рассматривает представленные документы аттестуемых, заслушивает сообщение аттестуемого, а в случае необходимости – его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности.

В качестве основной формы аттестации муниципальных служащих МО «Шушенский район» используется собеседование по вопросам служебной деятельности и личностных качеств аттестуемого.

Тестирование в качестве аттестационного испытания не используется.

Информация о ходе и результатах аттестации фиксируется в протоколе заседания аттестационной комиссии, который ведется секретарем в установленном порядке. В протоколе указывается: дата заседания комиссии, присутствующие члены аттестационной комиссии, фамилия, имя, отчество, занимаемая должность и место работы аттестуемого.

В протокол заседания комиссии также вносится краткое содержание сообщения аттестуемого, заданные ему вопросы и ответы на них. В обязательном порядке в протоколе отражается оценка деятельности аттестуемого и результаты голосования: количество голосов "за" и "против" конкретной оценки работы аттестуемого, а также рекомендации аттестационной комиссии в его адрес.

Оформленный протокол подписывают председатель, заместитель, секретарь и члены аттестационной комиссии, присутствующие на заседании. В подписанный протокол не допускается вносить дополнения и изменения. Не допускаются также подчистки и помарки.

По результатам аттестации аттестационной комиссией принимается одно из следующих четырех решений:

- а) соответствует замещаемой должности;
- б) соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;

в) соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;

г) не соответствует замещаемой должности.

В ходе прохождения службы, наряду с аттестацией, муниципальные служащие регулярно сдают квалификационный экзамен.

Под квалификационным экзаменом понимается оценка уровня профессиональной подготовки и квалификации муниципального служащего для присвоения ему соответствующего классного чина.

Экзамен сдают все служащие, замещающие должности муниципальной службы без ограничения срока полномочий: служащие категорий "специалисты" и "обеспечивающие специалисты"; служащие категории "руководители", относящиеся к главной и ведущей группам должностей.

При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает знания, навыки и умения служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов, сложностью и ответственностью работы, выполняемой служащим. Оценка осуществляется на основе процедур с использованием не противоречащих федеральным законам методов оценки профессиональных качеств служащих, включая индивидуальное собеседование и тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по занимаемой должности.

По результатам квалификационного экзамена комиссией выносятся одно из двух решений:

1) признать, что гражданский служащий сдал квалификационный экзамен и рекомендовать его для присвоения классного чина;

2) признать, что гражданский служащий не сдал квалификационный экзамен.

В МО «Шушенский район отсутствует «Положение о критериях оценки деятельности муниципальных служащих Шушенского района», которое

содержит показатели результативности и методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих МО «Шушенский район».

В целях совершенствования системы оценки деятельности муниципальных служащих Шушенского района предлагаются следующие меры:

1. Разработать «Методические рекомендации по формированию показателей результативности и методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих муниципального образования «Шушенский район».

Для разработки данных методических рекомендаций нами был использован опыт Ростовской области и материалы «Методических рекомендаций по формированию показателей результативности и методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих», утвержденных в рамках областной долгосрочной целевой программы «Развитие государственной гражданской службы Ростовской области и муниципальной службы в Ростовской области (2011-2014).

Использование предложенных нами Методических рекомендаций (ПРИЛОЖЕНИЕ М) в практику МО «Шушенский район» позволит внедрить в деятельность органов местного самоуправления элементы управления на основе оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих, повысить объективность оценки деятельности муниципальных служащих на основе использования комплекса критериев оценки: показателей эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих.

Данные методические рекомендации могут использоваться при определении размера премии муниципального служащего по итогам работы за оцениваемый период.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый потенциал, кадры – национальное богатство любой страны. Из всех ресурсов государства кадровый ресурс является самым значимым. Кадровый потенциал общества рассматривается в качестве фактора не только социально-экономического развития, но и фактора, определяющего эффективность государственного управления в стране. Ведь только от кадров – людей с их профессионализмом, квалификацией и опытом зависит успех дела в любой сфере, особенно в системе муниципальной службы.

В связи с этим, следует отметить, что от качества формирования и реализации государственной кадровой политики в системе муниципальной службы, от эффективности кадровой работы в органах местного самоуправления зависит результативность функционирования кадрового корпуса муниципальной службы России, а значит и эффективность отдельных территориальных единиц и всей страны.

В ходе работы мы рассмотрели теоретические аспекты кадровой работы органов муниципальной власти, а именно: сущность и содержание кадровой работы, функции и структуру кадровой службы, особенности формирования кадрового состава муниципальной службы.

В ходе работы проведен детальный анализ деятельности кадровой службы и кадрового состава администрации МО «Шушенский район», выявлены недостатки и проблемы в организации кадровой работы, определены и разработаны конкретные предложения по совершенствованию кадровой работы муниципального образования «Шушенский район», которые выразились в разработке Положений, методических рекомендаций, форм и образцов отдельных документов.

Цель и задачи, поставленные в данной работе достигнуты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993
2. Указ Президента Российской Федерации «Об оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»
3. Федеральный закон Российской Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: в ред. от 21.07.
4. Федеральный закон № 8-ФЗ от 09 февраля 2009 года «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»
5. Федеральный закон №25-ФЗ от 02 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации»
6. Закон Красноярского края от 24.04.2008 № 5-1565 «Об особенностях правового регулирования муниципальной службы в Красноярском крае»
7. Закон Красноярского края от 27.12.2005 № 17-435 «О реестре муниципальных должностей муниципальной службы»
8. Шушенский район. Официальный сайт муниципального образования [Электронный ресурс]: - Режим доступа: [http:// arshush.ru ru/](http://arshush.ru/ru/)
9. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М.: Экономика, 2003.
10. Бизюкова И.В. Кадры управления: Подбор и оценка: Учебное пособие. М.: Экономика, 1998. Фабричный С.Ю. Муниципальная служба в Российской Федерации. М., 2010, с.82
11. Комментарий к Федеральному закону "О государственной гражданской службе Российской Федерации / Пред. ред. совета Д.А. Медведев. СПб., 2008.

12. Столярова В.А., Богатырев Е.Д., Черепанов В.В. и др. Современные технологии оценки профессиональной компетентности кадров государственной службы. М.: МЗСР, 2006.
13. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
14. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. 144 с
15. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма, 2003.
16. Шувалова Н.Н. Служебное поведение государственного гражданского служащего: Моральные основы. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.
17. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / Т.В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2001. – 650 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы оценки кадров

Качественные		Количественные		Комбинированные	
Название метода	Суть метода	Название метода	Суть метода	Название метода	Суть метода
Биографический метод	Оценка по данным биографий и анкетным данным служащих.	Метод балльной оценки	Присвоение экспертом количества баллов по установленной шкале каждому работнику и общей его оценки в виде среднего балла.	Тестирование	Оценка по результатам ответов на вопросы теста, и определение на этой основе показателей, характеризующих уровень качеств.
Метод устных и письменных характеристик и отзывов	Оценка наиболее выдающихся успехов или упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности.	Метод ранжированной балльной оценки	Присвоение определенного количества баллов по установленным характеристикам с последующим определением общей итоговой оценки в виде суммы набранных баллов.	Анкетирование	Метод оценки на основе специально разработанных вопросов анкет (анонимным и не анонимным).
Метод личной или групповой беседы или дискуссии	Свободное обсуждение руководителем (или экспертами) и подчиненными определенных тем, связанных с их служебной деятельностью.	Метод рангового порядка	Расположение оцениваемых работников по порядку от самого лучшего до самого худшего.	Деловые игры	Участие работников в проблемных ситуациях, близким к реальным, дающим возможность каждому участнику проявить свои способности.
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с унифицированным и утвержденным набором качеств, необходимых для замещения занимаемых ими должностей.				

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Содержание деятельности по созданию кадрового резерва муниципальной службы и его подготовке



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Должностная инструкция заместителя начальника отдела по управлению делами (кадровое делопроизводство)

1.Общая часть.

- 1.1. Наименование структурного подразделения – отдел по управлению делами.
- 1.2. Наименование должности – заместитель начальника отдела по управлению делами (кадровое делопроизводство).

2.Квалификационные требования.

- 2.1. Образование: высшее, с дополнительным повышением квалификации.
- 2.2. Стаж и опыт работы по специальности не менее 3-х лет.
- 2.3. В своей работе руководствуется действующими законодательными актами РФ о труде, нормативными актами Правительства РФ, основными положениями Государственной системы документационного обеспечения, государственными стандартами, определяющими требования к оформлению документов, организационными и распорядительными документами администрации района.

3. Служебные отношения.

- 3.1. Назначение на должность и освобождение от нее осуществляет глава района.
- 3.2. Непосредственный руководитель - начальник отдела по управлению делами

4. Должностные обязанности.

- 4.1. Сохранять конфиденциальность служебной информации.
- 4.2. Не разглашать персональные данные о работниках администрации (сведения о фактах, событиях, обстоятельствах жизни).
- 4.3. Выполнять указания и распоряжения главы района, непосредственного руководителя, отданные в пределах полномочий.

- 4.4. Обеспечивать сохранность служебных документов, оформление их для архивного хранения.
- 4.5. Документировать оформления приема, увольнения, перевода, перемещения, командирования работников, предоставления им отпусков в соответствии с графиком и трудовым законодательством.
- 4.6. Вести учёт личного состава работников, оформление личных дел, внесение в них новых данных, характеризующих работника, выдавать по письменному заявлению работника справок и копий документов, относящихся к работе.
- 4.7. Принимать, хранить, заполнять трудовые книжки и вкладыши к ним в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек. Своевременно вносить записи о переводах, перемещениях, поощрениях и др.
- 4.8. Вести учет и бронирование работающих граждан, пребывающих в запасе, подлежащих призыву на военную службу, составлять отчеты для Шушенского отдела ВКК в соответствии с действующими нормативными актами.
- 4.9. Представлять запрашиваемую информацию в Шушенское отделение пенсионного фонда по работающим и выходящим на пенсию гражданам, оформлять копии документов для пенсионного дела.
- 4.10. Участвовать в разработке нормативно-правовых актов в соответствии с компетенцией.
- 4.11. Вести учет и оформление документов по установлению надбавок к должностным окладам за выслугу лет в органах исполнительной власти и местного самоуправления, присвоение классного чина муниципальной службы, оформление по личному заявлению работника документов для оформления муниципальной пенсии за выслугу лет в соответствии с действующим законодательством.
- 4.12. Оформлять документы по награждению, учету и хранению наград, составлять отчетность по государственным наградам.
- 4.13. Оформлять, вести учет и хранение документов по награждению граждан района Благодарственным письмом и Почетной грамотой администрации Шушенского района.

- 4.14. Оформлять, вести учет прохождения курсов по повышению квалификации работников администрации.
- 4.15. Информировать муниципальных служащих о содержании основных обязанностей муниципального служащего, ограничений и запретов, связанных с муниципальной службой.
- 4.16. Оказание муниципальным служащим консультативной помощи по вопросам, связанным с применением на практике требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов.
- 4.17. Обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликта интересов.
- 4.18. Информирование муниципальных служащих об обязанности уведомлять представителя нанимателя о фактах обращения к ним в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений.
- 4.19. Подготовка документации и проведение аттестации муниципальных служащих в соответствии с действующим законодательством.
- 4.20. Сбор и обработка сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, осуществление контроля за своевременностью их представления муниципальными служащими и руководителями муниципальных учреждений района, подведомственных администрации района.
- 4.21. Подготовка сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых главой муниципального образования и муниципальными служащими, в соответствии с действующим законодательством, для размещений их на сайте МО «Шушенский район».
- 4.22. Составлять табель учета рабочего времени, оформлять больничные листы.
- 4.23. Вести работу: по формированию кадрового резерва района, реестра муниципальных служащих, реестра получателей муниципальной пенсии, составлению отчетов по муниципальным служащим, предоставлять запрашиваемую информацию для министерств и ведомств края.

4.24. Составлять статистические отчеты по кадровым вопросам в соответствии с графиками представления.

4.25. Готовить поздравления с днем рождения работников администрации, руководителей предприятий и учреждений района, Почетных граждан района.

4.26. Является членом Контрактной службы администрации Шушенского района и несет персональную ответственность за осуществление направлений деятельности по заключению контрактов в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в соответствии с Порядком, утвержденным распоряжением главы администрации района.

5. Права, ответственность.

На заместителя начальника отдела распространяются права, обязанности и ограничения, установленные законодательством для муниципальных служащих и правилами внутреннего трудового распорядка.

С должностной инструкцией ознакомлена _____

« _____ » _____ 20 _____ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Реестр граждан, включенных в резерв управленческих кадров Шушенского района

№ пп	Ф.И.О.	Дата рождения	Контактный телефон, адрес электронной почты	Занимаемая должность	Целевая должность, на которую включен в резерв управленческих кадров	Решение о включении в резерв управленческих кадров (дата, номер)	Информация о нахождении в иных резервах

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Положение о стажировке муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района (проект)

I. Общие положения

1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Федеральными законами Российской Федерации от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», от 06.10.2003 N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

2. Настоящее Положение определяет:

- порядок организации прохождения стажировки муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района в органах местного самоуправления муниципальных образований Российской Федерации;
- основные права и обязанности стажеров.

3. В Положении используются следующие понятия:

3.1. Стажировка муниципальных служащих - закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, изучение передового опыта муниципального управления для выполнения обязанностей по занимаемой должности или должности более высокого уровня. Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и профессиональной переподготовке муниципального служащего.

3.2. Договор о прохождении стажировки муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района- соглашение, заключаемое в письменной форме между администрацией МО «Шушенский район» и органами местного самоуправления муниципальных образований Российской Федерации, об условиях организации проведения стажировки муниципальных служащих аппарата администрации Шушенского района.

3.3. Стажер - муниципальный служащий аппарата администрации Шушенского района, направляемый в орган местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации для изучения передового опыта муниципального управления.

4. Стажировка муниципальных служащих в органах местного самоуправления муниципальных образований Российской Федерации, проводится индивидуально или в группах, сформированных по отраслевому принципу.

5. Основаниями для направления муниципального служащего на стажировку являются:

- назначение муниципального служащего в порядке должностного роста на вышестоящую должность муниципальной службы;
- включение муниципального служащего в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в порядке должностного роста;
- решение аттестационной комиссии;
- успешное окончание программы профессиональной переподготовки.

6. Стажировка муниципальных служащих осуществляется непосредственно в органах местного самоуправления муниципальных образований Российской Федерации в соответствии с утвержденной программой стажировки муниципального служащего, которая разрабатывается муниципальным служащим, направляемым на стажировку, в соответствии с приложением N 1 к настоящему Положению.

7. Стажировка формируется с учетом возможностей органов местного самоуправления муниципальных образований, принимающих стажеров, с уведомлением руководителя органа местного самоуправления муниципального образования, где непосредственно будет организовано прохождение стажировки. 8. Стажировка муниципальных служащих осуществляется на основании договора о прохождении стажировки муниципальных служащих между администрацией МО «Шушенский район» и иным органом местного самоуправления муниципального образования

Российской Федерации. Договор о прохождении стажировки муниципальных служащих в органе местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации должен содержать основные пункты:

- предмет договора;
- условия прохождения стажировки муниципальными служащими;
- обязательства сторон;
- права сторон;
- срок действия договора;
- прочие условия договора.

9. Стажировка может быть краткосрочной (от 1 до 5 рабочих дней) и долгосрочной (от 5 рабочих дней до 2 месяцев)

10. Направление муниципального служащего на стажировку оформляется распоряжением Главы Шушенского района. Проект распоряжения о направлении муниципальных служащих на стажировку в органы местного самоуправления муниципальных образований Российской Федерации готовит специалист отдела по управлению делами.

11. На период стажировки за муниципальным служащим сохраняется должность и средняя заработная плата по месту основной работы, в установленном порядке ему возмещаются командировочные расходы (оплата проезда, проживания, суточные).

12. Продолжительность служебного дня стажера устанавливается в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и трудовым распорядком органа местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации, принимающего стажеров.

13. По завершении стажировки стажер составляет отчет о выполнении программы стажировки согласно приложению N 2 и готовит предложения по применению полученного опыта в работе структурного подразделения, сотрудником которого он является.

Отчет о стажировке включает в себя:

- информацию о выполнении стажером мероприятий, включенных в программу стажировки;
- информацию о приобретенных в ходе стажировки практических навыках и теоретических знаниях;
- предложения по совершенствованию работы структурного подразделения администрации МО «Шушенский район».

II. Программа прохождения стажировки

1. Программа стажировки разрабатывается исходя из конкретных целей и задач стажировки, ее продолжительности, занимаемой должности, опыта работы муниципального служащего.

2. Программа прохождения стажировки предусматривает:

- самостоятельную теоретическую и практическую подготовку;
- изучение определенного направления деятельности органа местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации;
- мероприятия по приобретению профессиональных и организаторских умений и навыков;
- ознакомление с нормативными правовыми, методическими, организационно-распорядительными документами, статистическими данными, информационно-аналитическими и другими материалами по вопросам, изучение которых предусматривается программой прохождения стажировки;
- участие в совещаниях, деловых встречах, семинарах, консультациях и иных мероприятиях, проводимых органом местного самоуправления муниципального образования.

III. Основные права и обязанности стажеров

1. Стажеры во время прохождения стажировки в органе местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации имеют право:

- по согласованию с органом местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации работать со служебными документами,

справочными, методическими материалами, непосредственно относящимися к теме изучения или вопросам профессиональной деятельности, за исключением сведений, составляющих государственную тайну;

- участвовать в конференциях, семинарах и других мероприятиях, проводимых органом местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации, принимающим стажеров (по согласованию с организаторами указанных мероприятий).

2. Стажеры во время прохождения стажировки обязаны:

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, правила охраны труда, техники безопасности, пропускного режима, руководствоваться иными нормативно- правовыми актами и положениями органа местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации;

- выполнять задания, предусмотренные программами прохождения стажировки;

- нести ответственность за сохранность используемых во время стажировки документов, оргтехники, другого имущества и оборудования органа местного самоуправления муниципального образования Российской Федерации, принимающего стажеров.

3. Отчет о прохождении стажировки в течение пяти рабочих дней после окончания стажировки сдается в отдел по управлению делами.

4. Результаты стажировки могут быть учтены при проведении аттестации муниципальных служащих, при назначении муниципального служащего в порядке должностного роста на вышестоящую должность муниципальной службы.

Приложение N 1 к Положению о стажировке муниципальных служащих аппарата Администрации Шушенского района

Программа прохождения стажировки

1. Ф.И.О. стажера			
2. Должность			
3. Место стажировки (город, орган местного самоуправления)			
4. Срок стажировки			
5. Тема изучения			
6. Основные мероприятия, которые необходимо выполнить в период стажировки			
Должность стажера			
	(подпись, дата)	(расшифровка подписи)	
Согласование руководителя структурного подразделения (отдела)			

Приложение N 2 к Положению о стажировке муниципальных служащих аппарата Администрации Шушенского района

Отчет о стажировке

1. Ф.И.О стажера			
2. Должность			
3. Место стажировки (город, орган местного самоуправления)			
4. Срок стажировки			
5. Тема изучения			
6. Основные мероприятия, выполненные в ходе стажировки:			
7. Предложения по внедрению изученного опыта для улучшения деятельности структурного подразделения			
	(подпись стажера)		

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

План-график прохождения стажировок муниципальными служащими МО «Шушенский район»

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Место прохождения стажировки	Сроки стажировки	Тема
1					
2					
...					

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Отзыв об исполнении муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период (ФИО, замещаемая должность)

Отзыв состоит из трех разделов и вывода.

В разделе 1 необходимо охарактеризовать вклад служащего в деятельность органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, оценить степень участия служащего в решении поставленных перед ним задач, т.е. отразить основные вопросы (проблемы, задачи), в решении которых служащий принимал участие.

В разделе 2 указываются те должностные обязанности, с которыми служащий справляется лучше всего, и те, которые ему менее удаются, рекомендации непосредственного руководителя муниципальному служащему.

В разделе 3 необходимо охарактеризовать профессиональные и личностные качества служащего применительно к профессиональной деятельности муниципального служащего:

уровень профессиональных знаний, умений и навыков, в том числе в области информационных технологий и государственного языка Российской Федерации, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

знание нормативных правовых актов применительно к исполнению должностных обязанностей;

стремление к расширению и углублению профессиональных знаний и умений, способность к самообразованию;

умение и навыки работы с информацией, документами;

умение работать на персональном компьютере, с оргтехникой и т.д.;

умение планировать и выполнить работу, организовать свою деятельность и деятельность других, способность к анализу;

исполнительность и дисциплинированность;

инициативность, творчество;

умение сотрудничать с другими работниками (коммуникативные навыки);

способность доступно, четко и грамотно выражать мысли;

оценка иных знаний, умений, навыков.

Вывод: предложение непосредственного руководителя о соответствии (несоответствии) муниципального служащего замещаемой должности муниципальной службы.

Наименование должности
непосредственного
руководителя

(подпись)

(расшифровка подписи)

С отзывом ознакомлен (а)

(подпись)

(расшифровка подписи)

" ____ " _____ 200_ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Аттестационный лист муниципального служащего

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год, число и месяц рождения _____
3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания _____
(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, ученая степень, ученое звание)
4. Замещаемая должность муниципальной службы на момент аттестации и дата назначения на эту должность _____
5. Стаж муниципальной службы _____
6. Общий трудовой стаж _____
7. Вопросы к муниципальному служащему и краткие ответы на них _____
8. Рекомендации, высказанные аттестационной комиссией _____
9. Краткая оценка выполнения муниципальным служащим рекомендаций предыдущей аттестации _____
(выполнены, выполнены частично, не выполнены)
10. Решение аттестационной комиссии: _____
(соответствует замещаемой должности муниципальной службы, не соответствует замещаемой должности муниципальной службы)
11. Количественный состав аттестационной комиссии _____
На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии
Количество голосов "за" _____ "против" _____
Председатель аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)
Заместитель председателя аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)
Секретарь аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)
Члены аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)
Дата проведения аттестации _____
С аттестационным листом ознакомлен(а) _____
(подпись муниципального служащего)

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, _____,

(фамилия, имя, отчество)

желаю принять участие в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы

_____.

(наименование должности)

Настоящим подтверждаю, что я являюсь гражданином Российской Федерации, дееспособен, владею государственным языком Российской Федерации и соответствую квалификационным требованиям, установленным действующим законодательством о муниципальной службе к указанной вакантной должности муниципальной службы.

Сведения, содержащиеся в документах, представляемых мной для участия в данном конкурсе, соответствуют действительности, а сами документы не являются подложными.

Не имею возражений против проведения проверки сведений, представляемых мной в конкурсную комиссию.

(дата)

(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ М

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по формированию показателей результативности и методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих муниципального образования «Шушенский район» (проект)

1. Общие положения

1.1. Настоящие методические рекомендации (далее – рекомендации) разработаны в целях внедрения в деятельность органов местного самоуправления Шушенского района элементов управления на основе оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих.

1.2. В рамках настоящих рекомендаций применяются следующие понятия:

- оценка профессиональной деятельности муниципального служащего;
- оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего;
- показатели профессиональной деятельности – показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего, установленные на основе функций и должностных обязанностей муниципального служащего и предусмотренные в его должностной инструкции, а также иные показатели, определенные органом местного самоуправления;
- оцениваемый период – интервал времени, по результатам работы в котором оценивается деятельность муниципального служащего (в целях применения настоящих рекомендаций оцениваемый период принимается равным трем календарным месяцам);
- результат профессиональной деятельности – итог профессиональной служебной деятельности муниципального служащего по выполнению своих должностных обязанностей, закрепленных в его должностной инструкции.

1.3. Оценка профессиональной деятельности муниципальных служащих осуществляется по двум направлениям:

- в целях материального стимулирования муниципального служащего;
- в целях определения соответствия муниципального служащего замещаемой должности муниципальной службы (аттестация).

2. Алгоритм (примерный) оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих

2.1. Первый этап - оценка эффективности деятельности самостоятельных структурных подразделений органов местного самоуправления.

2.2. Второй этап – оценка эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих с учетом показателей эффективности деятельности самостоятельных структурных подразделений органов местного самоуправления.

3. Примерная методика оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих:

3.1. В целях достижения плановых (целевых) значений показателей эффективности, необходимо обеспечить соответствующее закрепление показателей за самостоятельными структурными подразделениями органов местного самоуправления с учетом задач и направлений их деятельности.

3.2. Оценка профессиональной деятельности муниципального служащего осуществляется на основе:

- показателей эффективности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего;
- показателей результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего;

3.3. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего закрепляются в его должностной инструкции.

3.4. Показатели эффективности деятельности самостоятельных структурных подразделений органа местного самоуправления, степень

достижения которых учитывается при определении размера премиального фонда по данному структурному подразделению, устанавливаются в соответствии с положениями настоящих рекомендаций.

3.5. Показатели профессиональной деятельности муниципального служащего включают в себя количественные, качественные и временные характеристики.

3.5.1. Количественные характеристики указывают на объем выполненной работы, выраженный в определенных единицах измерения (количество оформленных документов, выполнение плановых заданий и др.).

3.5.2. К качественным характеристикам относятся такие, как безошибочность, точность, аккуратность, инновационность при оформлении соответствующих документов и материалов (технический, правовой, экономический, организационный уровень и т.д.), предлагаемых и принимаемых решений.

3.5.3. Временные характеристики учитывают соблюдение различных сроков, установленных муниципальными правовыми актами, законодательством, выполнение особо важных и сложных заданий в отведенное время и т.д.

3.6. Оценка показателей деятельности муниципальных служащих, находящихся в соответствии с организационной структурой органа местного самоуправления в непосредственном подчинении руководителя соответствующего самостоятельного структурного подразделения, производится руководителем данного подразделения.

3.7. Оценка показателей деятельности руководителей самостоятельных структурных подразделений органа местного самоуправления, может производиться руководителем органа местного самоуправления, курирующем соответствующие структурные подразделения, либо непосредственно руководителем органа местного самоуправления.

3.8. Данные результатов оценки муниципальных служащих могут использоваться при определении им размеров премиальных выплат.

Муниципальным служащим, не обеспечившим по итогам оцениваемого периода выполнение показателей деятельности и плановых показателей эффективности, премия может быть снижена или не выплачена полностью.

3.9. В целях исключения субъективных оценок при определении эффективности работы и размера премии муниципального служащего целесообразно привлечение для этих целей организаций, специалистов, специализирующихся на оценке персонала.

Приложение № 1 к Методическим рекомендациям

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА

отчета руководителя самостоятельного структурного подразделения органа местного самоуправления о достигнутых значениях показателей эффективности за отчетный квартал

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Фактическое значение за предыдущий 20 ____ год	Выполнение плановых значений показателей э					
				на год			на квар		
				План на год	Факт за период с начала года	Процент выполнения годового плана	План на квартал	Факт за квар	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

РЕЗУЛЬТАТЫ: из общего количества показателей эффективности _____ не достигнуты плановые значения по _____ показателям

Руководитель структурного подразделения органа местного самоуправления _____ (подпись) _____ /ФИО/

Перечень показателей,
используемых для оценки профессиональной деятельности
муниципального служащего

№ п/п	Показатели	Критерии оценки	Корректирующие к	Результаты оценки
1. Показатели эффективности				
1.1	Использование в процессе работы методов планирования	- навыки планирования отсутствуют; - планирование работы осуществляется при постоянном контроле и необходимой помощи со стороны руководителя; - планирование работы осуществляется преимущественно самостоятельно на основе комплексного анализа ситуации и точного определения приоритетов деятельности на определенную перспективу/	0 0,05 0,1	- - 0,1
1.2	Соответствие содержания выполненных работ нормативно установленным требованиям (регламенты, стандарты, нормы и т.п.)	- выполненная работа, как правило, не соответствует нормативно установленным требованиям; - выполненная работа в основном соответствует нормативно установленным требованиям; - выполненная работа полностью соответствует нормативно установленным требованиям.	- 0,05 0,05 0,1	- - 0,1
1.3	Широта использования профессиональных знаний при выполнении работ	- используются узко специализированные знания функционирования одной отрасли или сферы управления; - используется широкий спектр знаний функционирования одной отрасли или сферы управления; - используется широкий спектр знаний функционирования ряда смежных отраслей или сфер управления.	0 0,05 0,1	- - 0,1
1.4	Использование в процессе работы автоматизированных средств	- навыки практического использования автоматизированных средств обработки информации отсутствуют; - возможности автоматизированных	- 0,05 0,05	- 0,05

	-нных средств обработки информации	средств обработки информации используются не в полном объеме; - возможности автоматизированных средств обработки информации используются в полном объеме	0,1	-
1.5	Способность устанавливать и поддерживать деловые взаимоотношения	- низкая (деловые контакты не выходят за рамки структурного подразделения); - средняя (деловые контакты не выходят за рамки государственного органа, налаживание внешних деловых взаимоотношений осуществляется с трудом); - высокая (спектр деловых контактов чрезвычайно широк, указанные взаимоотношения устанавливаются легко и поддерживаются в течение долгого времени).	0 0,05 0,1	- - 0,1
1.6	Интенсивность работы	- низкая (работа выполняется крайне медленно); - средняя (работа выполняется в нормальном режиме); - высокая (одновременно выполняется несколько разнородных видов работ).	- 0,05 0,05 0,1	- 0,05 -
1.7	Инновационность в работе	- низкая (инновационные решения не генерируются); - средняя (инновационные решения генерируются, но реализуются ограниченно); - высокая (инновационные решения генерируются и реализуются в большом объеме).	0 0,05 0,1	0 - -
2. Показатели результативности				
2.1	Качество и своевременность выполнения работ в соответствии с должностными обязанностями	- задания выполнялись своевременно, но при постоянной помощи со стороны руководителя; - задания выполнялись своевременно, но при постоянном контроле со стороны руководителя; - задания выполнялись в полном объеме, самостоятельно, с соблюдением установленных сроков; - задания выполнялись в полном объеме, самостоятельно, с соблюдением установленных сроков. При этом выполнялись дополнительные поручения по реализации заданий высокой степени сложности (сверх обычно выполняемого объема работы)	- 0,05 0 0,05 0,1	- - 0,05 -

2.2	Количество выполненных работ. ¹ - миним. степени сложности	- 0; - от 1 до 30; - от 31 до 100; - свыше 100	0 0,025 0,05 0,1	15/0,025
	- средней степени сложности	- 0; - от 1 до 10; - от 11 до 30; - свыше 30	0 0,025 0,05 0,1	4/0,025
	- высокой степени сложности	- 0; - от 1 до 5; - от 6 до 10; - свыше 10	0 0,025 0,05 0,1	12/0,1
3. Показатели эффективности деятельности самостоятельного структурного подразделения органа местного самоуправления, степень достижения, которых учитывается при определении размера денежной премии				
3.1.	Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на одного человека	- плановые (целевые) значения на квартал не достигнуты; - плановые (целевые) значения на квартал достигнуты; - плановые (целевые) значения на квартал достигнуты с превышением.	- 0,05 0,05 0,1	- 0,05 -
ИТОГО:			x	0,7

Образец расчета ежеквартальной премии

Структурное подразделение: отдел инвестиций и предпринимательства администрации муниципального образования «Шушенский район»

Занимаемая должность: главный специалист отдела

Максимальный размер ежеквартальной премии: 12 400 рублей.

Расчетный размер ежеквартальной премии: **12400 x 0,7 = 8680 рублей.**

¹ Количество выполненных работ по видам сложности определяется на основе ежеквартального отчета муниципального служащего. По данному показателю учитывается максимальная оценка из достигнутых значений показателя по видам работ.