

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы оценки персонала в органах местного самоуправления (на примере «Администрация г.Заречного Пензенской области»)»

Студент

(подпись, дата)

Баева В. Г.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК _____

(подпись)

Корж Н. В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Понятие, сущность и методы оценки персонала.....	7
1.2 Процесс формирования системы оценки персонала в организации.....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	29
2.1 Отечественный и зарубежный опыт оценки муниципальных служащих.....	29
2.2 Изучение системы оценки персонала в Администрации г. Заречного Пензенской области.....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	55
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Качественная оценка персонала в настоящее время необходима каждому предприятию, ведь любая организация имеет определенные цели и задачи, а также работников, которые заинтересованы в повышении эффективности рабочего процесса. Последнее обеспечивается высоким уровнем знаний, умений и навыков работников. Для выявления тех самых необходимых высококвалифицированных кадров, способных справиться с любыми, поставленными перед ними задачами, руководители, используя различные кадровые технологии, прибегают к определенным управленческим действиям. Одной из таких кадровых технологий является оценка персонала, под которой понимается система определенных параметров, помогающих сделать вывод об эффективности членов организации, качестве выполняемой ими работы.

Наиболее важным и сложным направлением в системе управления персоналом является оценка персонала, охватывающая почти все сферы производственной и экономической деятельности организации. Большое значение играют задачи определения кадрового потенциала. Также необходимо проводить индивидуальную работу с сотрудниками организации.

Стоит отметить, что регулярно проводимые мероприятия по оценке персонала способствуют повышению мотивации работников, а также привлечению грамотных специалистов в конкретной сфере деятельности [18, с. 57].

Отечественные и зарубежные исследователи, такие как Кибанов А. Я., Мэйо Э., Беляцкий Н. П., Тейлор Ф. У., Гилберт Ф. и Гилберт Л., Гант Г., Фокин К. Н., Берулава М. Н. внесли огромный вклад в развитие теории оценки персонала.

Для принятия эффективных решений существует множество методов и технологий оценки персонала. Данные методы являются основой для грамотного управления человеческими ресурсами в любых организациях. Актуальность работы заключается в том, что оценка имеет колоссальное значение при принятии единственного правильного решения. Она связывает и объединяет каждый элемент систем управления персоналом в одно единое целое. Поэтому без оценки соответствующих деловых, личных и профессиональных качеств невозможно осуществлять управление сотрудниками.

Целью данной дипломной работы является изучение системы оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих на примере Администрации г. Заречного Пензенской области и разработка рекомендаций по ее совершенствованию. Объектом выпускной квалификационной работы являются муниципальные служащие Администрации г. Заречного Пензенской области. Предметом является система оценки персонала в Администрации г. Заречного Пензенской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия, функции и виды оценки персонала.
2. Раскрыть методы оценки персонала.
3. Изучить зарубежный и отечественный опыт в сфере оценки персонала в муниципальных учреждениях.
4. Проанализировать существующую систему оценки персонала в Администрации г. Заречного Пензенской области.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала в Администрации г. Заречного Пензенской области.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы метод анализа литературы, документов и метод глубинного интервью.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, сущность и методы оценки персонала

Персонал по праву следует считать движущей силой организации. Работодатель, учитывая совокупность знаний и квалификации персонала, а также степень вовлеченности в работу, проводит комплексную оценку для более эффективной работы. Благодаря оценке можно выявить сильные и слабые стороны сотрудников и, исходя из её результатов, сделать вывод о том, кого из них следует отправить на переобучение, а кого поощрить за успехи в работе. После проведения оценки персонала комиссия и руководитель получают некоторые данные, которые помогают принять эффективное решение в отношении квалификации своего персонала.

В научной деятельности и литературе, посвященной проблемам управления персоналом, можно встретить много разных определений понятия оценки персонала.

М. Н. Берулава понимает оценку персонала как комплекс мероприятий по выявлению профессиональных, деловых и индивидуально-типологических качеств работника [6, с. 58]. Е. В. Маслов считает, что оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, результатов его деятельности определенным требованиям [23, с. 218], причем сами требования обуславливаются содержанием труда работника и эффективной организацией производства. С. И. Самыгин и Л. Д. Столяренко пишут об оценке кадров с позиций анализа деятельности, обосновывая необходимость её проведения улучшением исполнительской деятельности работников,

определением вознаграждений за работу и планированием карьеры [33, с. 207].

По мнению Б. В. Прыкина, оценка персонала – это установление потенциала личности, его индивидуальной профессиональной способности, позволяющей ему в определенной время реализовать свои знания и опыт [28, с. 204].

Г. Деслер определяет оценку персонала как процедуру определения характера работ и типа людей (в терминах знаний и умений), выполняющих эти работы с последующим заключением о соответствии работника рабочему месту [9, с. 453]. Н. П. Беяцкий, С. Е. Велеско и Питер Ройш в совместном труде под оценкой персонала подразумевают запланированную, строго формализованную и стандартизированную оценку сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности [5, с. 177].

В. Ю. Корнюшин говорит о том что, оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для последующего принятия управленческих решений [20, с. 30]. Автор подчеркивает, что оценивается не личность сотрудника, а эффективность его деятельности. Исследователи подчеркивают, что понятие оценки персонала широко.

Таким образом, многие исследователи в определении понятия «оценка персонала» используют термин процедура, характеризующий оценку персонала как взаимосвязанную последовательность действий, направленную на изучение объекта оценки. Оценка персонала представляется не только оценкой результатов деятельности и не только выявлением особенностей личности отдельного работника.

В современной научной литературе нет единого мнения по поводу определения понятия оценка персонала. В зависимости от целей оценки разные авторы приводят такие понятия как, «деловая оценка персонала», «социально-психологическая диагностика», «оценка труда», «система

оценки». Самое широкое понятие «оценка персонала» подразумевает под собой процедуру, то есть взаимосвязанную последовательность действий, направленную на изучение объекта оценки.

Оценка персонала предполагает сопоставление определенных характеристик человека. Например, уровень профессиональной квалификации, деловые качества и результаты труда с соответствующими параметрами, требованиями и стандартами [22, с. 170]. Даже такие общечеловеческие черты, как ум, красота, сила и трудолюбие, определяются в сравнении с чем-то и потому нуждаются в оценке. Правомерно сказать, что оценка персонала означает вывод, основанный на сравнении «идеального» сотрудника с реальным человеком, работающим в конкретной организации, на конкретной должности [9, с. 300]. Оценка персонала заключается в определении того, в какой степени каждый работник достигает ожидаемых результатов в работе и соответствует требованиям, вытекающим из его производственных задач.

Оценка персонала – это процедура, которая проводится для определения степени соответствия личностных качеств работника, его количественных и качественных результатов работы установленным требованиям и поставленным целям. Работник должен отвечать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером работы, а также требованиям организации и культуры предприятия [21]. Оценивать необходимо не только потенциальные возможности сотрудника, его профессионализм, компетентность, но и реализацию его потенциала в ходе выполнения возложенных на него обязанностей и достижения организацией нормативных результатов. Все категории сотрудников подлежат оценке, но её важность для разных категорий отличается [46, с. 92]. Разумеется, что оценка личностных и деловых качеств руководителя гораздо сложнее, чем у производственных служащих. Оценка производственного персонала – это измерение конкретных профессиональных и личностных качеств персонала, исходя из

их функциональных обязанностей и целей организации, в соответствии с установленными критериями. Таким образом, оценка работников должна обязательно включать психологическую составляющую и быть направленной на разработку рекомендаций по управлению персоналом, как индивидуально, так и в целом. Результаты оценки определяют положение работника на рабочем месте и перспективу его перемещения, они являются важным мотивационным фактором для повышения производительности труда и положительного отношения к труду.

Как и в любой процедуре, в системе оценки персонала определяют цели, задачи и функции.

Основные цели оценки персонала указаны на рисунке 1.

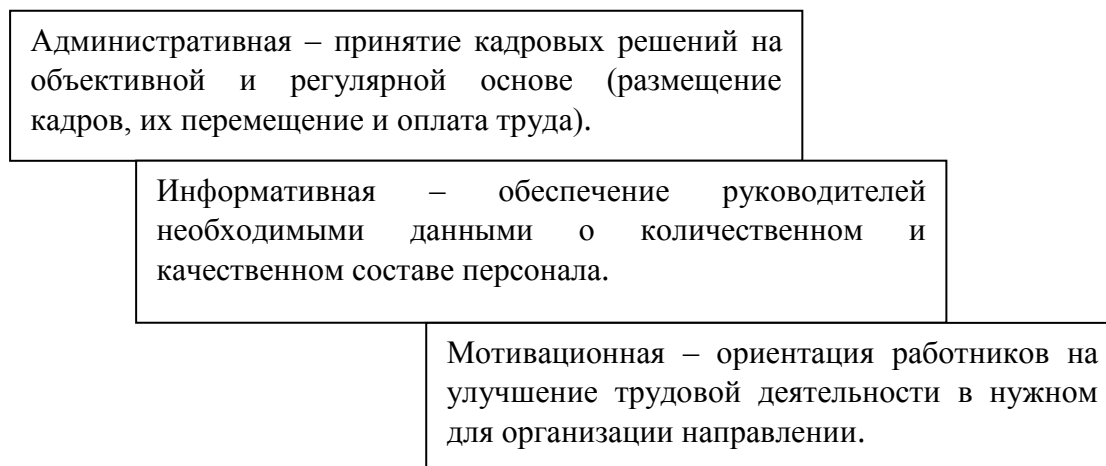


Рисунок 1 – Основные цели оценки персонала

Источник: составлено автором по [Джинчарадзе, Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-organizatsii-protsedury-otsenki-personala>]

Исходя из целей, оценка персонала позволяет решить следующие задачи:

- 1) поддерживать у работников чувство справедливости повышать мотивацию к труду;
- 2) оценить потенциал для продвижения и снизить риск выдвижения некомпетентных сотрудников;
- 3) определить затраты на обучение персонала;

4) организовывать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы [3, с. 40].

Необходимым условием, обеспечивающим эффективность оценки, является ее регулярность. Так, благодаря актуальной, своевременно полученной информации, руководитель может принимать важные решения об увеличении заработной платы, премировании, повышении в должности и т. д. [32, с. 170]. Исходя из этого, можно выделить две функции, которые реализует оценка персонала (рисунок 2).

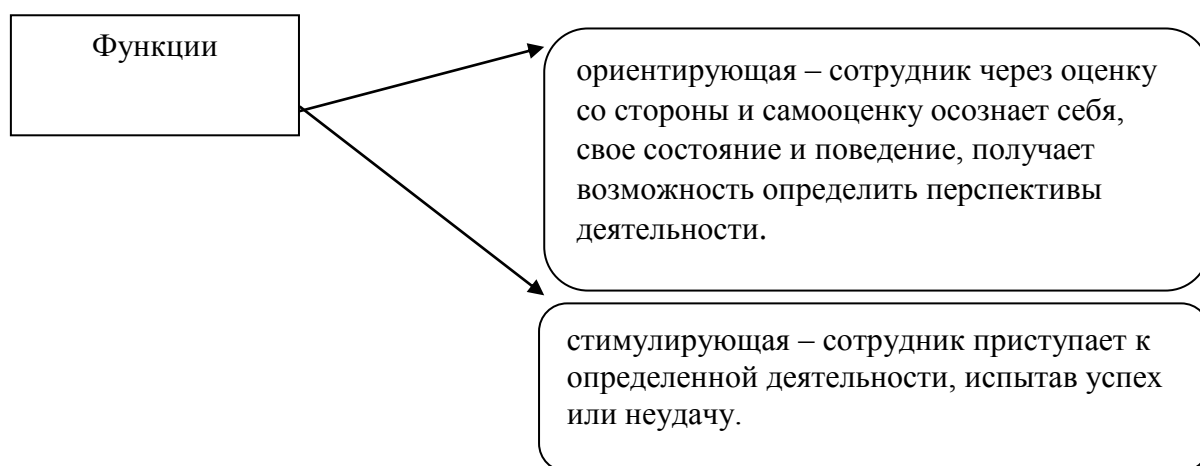


Рисунок 2 – Функции оценки персонала

Источник: составлено автором по [Джинчарадзе, Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-organizatsii-protsedury-otsenki-personala>]

Необходимо учитывать, что оценка персонала полноценно выполняет свои функции только при реализации принципов (рисунок 3):

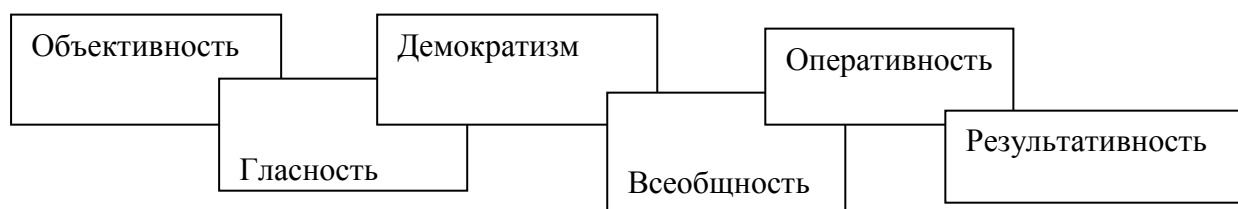


Рисунок 3 – Принципы оценки персонала

Источник: составлено автором по [Маслова В. М. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. - 492 с.]

Существует несколько подходов к классификации методов оценки персонала. Так, наиболее распространенной считается следующая классификация (рисунок 4):

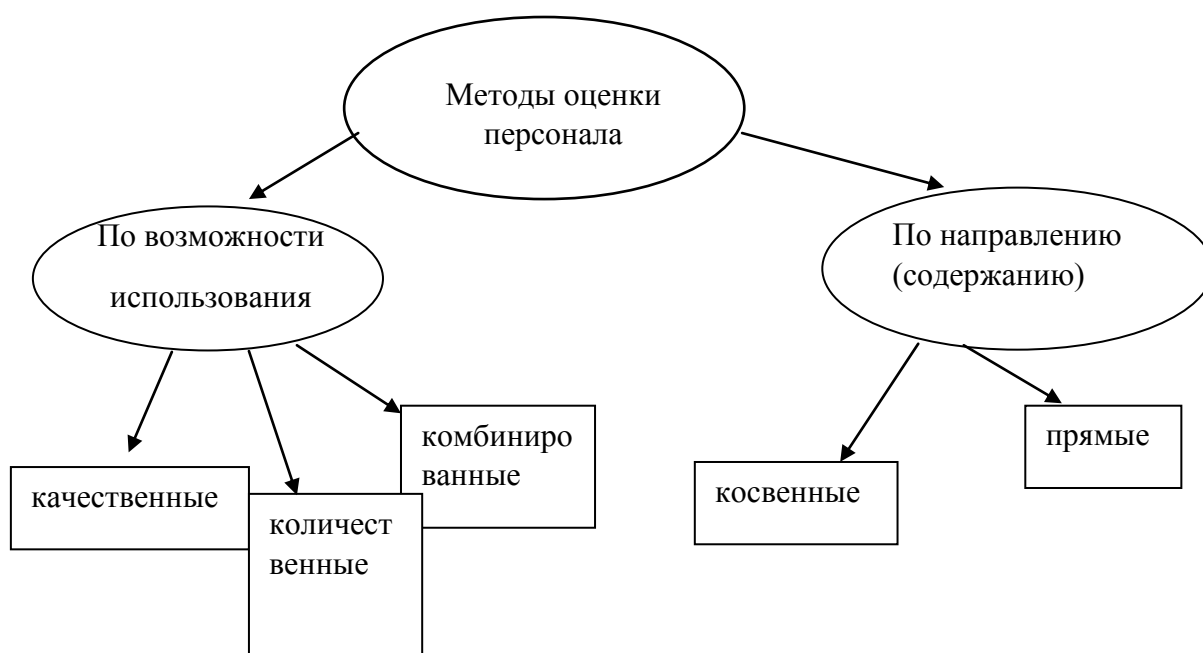


Рисунок 4 – Классификация методов оценки персонала

Источник: Кириллов, А. В., Мишина А. Н. Способы оценки персонала и должности в организации: выбор методов оценки. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25752116>

Прямые методы оценки направлены на оценку результатов деятельности сотрудника в стандартных условиях, не требующие участия работника в данной процедуре, косвенные же методы отличаются тем, что при их использовании, оценка труда происходит в специфических условиях, специально созданные для оценки профессиональных качеств сотрудника [17].

Качественные методы по-другому называются описательными. В их основе лежит изучение, анализ и описание как вид оценки сотрудников. Строгие цифры здесь не нужны, важнее глубокий взгляд и погружение в ситуацию. О количественных методах можно сказать, что традиционно в обществе больше доверяют именно им, ведь то, что можно посчитать, можно изменить. Комбинированные методы сочетают качественные и

количественные оценки. Комплексная оценка, производимая комбинированными методами, следует считать самой полной и достоверной [4, с. 140]. Методы, относящиеся к каждой группе, представлены на таблице 1.

Таблица 1 – Методы оценки персонала

Качественные методы	Метод критических событий	Количественные методы	Метод парных сравнений работников	Комбинированные методы	Метод суммы оценок	
	Метод эталона		Ранжирование		Центры оценки	
	Биографический метод		Метод заданной балльной оценки		Тестирование	
	Матричный метод		Графический профиль работника			
	Метод «360 градусов»		коэффициентная оценка уровня деловых качеств работника			
	Произвольные письменные характеристики					
	Выбор оценочных характеристик по готовым формам					
	Метод групповой дискуссии					

Источник: составлено автором по [Кириллов, А. В., Мишина А. Н. Способы оценки персонала и должности в организации: выбор методов оценки. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25752116>]

Стоит также отметить современные методы оценки персонала. Современный формат оценки персонала ставит задачу повысить эффективность команды либо найти слабые места использования кадрового потенциала и предложить решение – обучение или ротацию кадров.

Ассесмент-центр – сложный и многодневный «фестиваль» оценок: в течение трех этапов процедуры ассесмента определяются цели оценки, разрабатывается сценарий, подбираются упражнения, проводятся деловые игры, тестирования, интервью и групповые дискуссии, решаются кейсы [7]. Затем каждого участника ассесмента ждет интеграционная сессия и вынесение вердикта с обратной связью.

Деловые игры – имитация рабочих ситуаций в мягкой форме позволяет и проверить навыки сотрудника и обучить его, повысить деловые качества.

KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности. Разрабатываются две модели оценки: количественные и качественные, командные и индивидуальные критерии эффективности плюс управленческие и экспертные компетенции. Механизм оценки прозрачный и удобный, если составлен с умом и критерии выставлены с пониманием задач [7].

Кроме вышеперечисленных методов можно выделить вспомогательные, примыкающие к ним (таблица 2).

Таблица 2 – Вспомогательные методы оценки персонала

Дополняемый метод	Метод	Сущность
биографический метод	аналитический метод (самоанализ)	анализ работником своих действий в конкретных жизненных ситуациях и самооценка по результатам этого анализа
метод произвольных письменных характеристик	метод обобщения независимых характеристик	сравнение нескольких характеристик оцениваемого работника, полученных от разных лиц
метод групповой дискуссии	оценочное интервью	выявление слабых и сильных стороны работников
тестовая оценка	игровые методы	оценка по степени выбора оцениваемым работником наилучшей альтернативы в искусственно созданных игровых производственных ситуациях

Источник: составлено автором по [Джинчарадзе, Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-organizatsii-protsedury-otsenki-personala>]

Особое внимание следует уделить такому способу оценки, как аттестация.

Аттестация – периодические экзамены для персонала, на которых комплексно оценивается квалификация человека, результаты труда за отчетный период, актуальное состояние навыков и знаний, уровень soft skills [7].

Определения аттестации в Трудовом кодексе отсутствует. Согласно отдельным понятиям об аттестации, изложенных в научной литературе и словарях, следует сказать, что аттестацией является оценка деловых качеств и квалификации работника с целью установления его соответствия занимаемой должности [35]. Также, исходя из неудовлетворительных результатов аттестации, то есть несоответствии сотрудником занимаемой должности, работодатель вправе уволить сотрудника.

Аттестация персонала, как и любой организационный процесс, имеет свои цели и задачи и функции (таблица 3).

Таблица 3 – Цели, задачи и функции аттестации

Цели	Задачи	Функции
улучшение качественных характеристик кадрового состава	объективно оценить деятельность сотрудников	Контроль
рациональное использование потенциала сотрудников организации	сформировать высококвалифицированный резерв компании	Коммуникация
установление необходимости обучения персонала	обеспечить возможность развития персонала	стимулирование
карьерный рост работника	использовать в полной мере потенциал работников организации	Отбор
создание кадрового резерва	определить размер заработной платы согласно результатам аттестации	Организация
оценка соответствия сотрудника должности	стимулировать повышение эффективности работы всей организации	Оценка

Источник: составлено автором по [Покацкий, С. А. Совершенствование структуры управления персоналом в органах местного самоуправления // Молодой ученый. - 2016. - № 4. - С. 872-875]

Таким образом, следует сделать вывод, что аттестация далеко не самый простой метод оценки персонала, требующий внимания при ее подготовке, проведении и подведении итогов. Кроме того, руководителям при выборе данного способа следует отказаться от субъективизма по отношению к подчиненным, а также от желания использовать аттестацию как инструмент

избавления от ненужных сотрудников. Члены коллектива, подлежащие аттестации, должны быть хорошо проинформированы о сроках ее проведения, целях, форме и результатах, полученных после ее прохождения.

Следует отметить, что аттестация важна для обеих сторон. Работодателю итоги аттестации помогают сделать вывод о расстановке кадров и для большей эффективности изменить ее. Также, необходимо обращать внимание на то, что, если аттестация в компании необязательна, работники за неимением информации могут столкнуться с ситуацией, когда руководители будут использовать ее в своих целях. Помочь избежать подобных обстоятельств может только добросовестность руководителей, расширение законодательной базы и контроль со стороны вышестоящих органов [34, с. 233].

Так, оценка персонала представляет собой многоплановую систему, имеющую ряд целей, функций и методов. Наличие разных подходов к определению термина, а также к классификации его составляющих свидетельствует о том, что данная тема актуальна в настоящее время. Грамотно составленная система оценки персонала позволяет снизить количество конфликтов в коллективе, создать благоприятную атмосферу сотрудничества между коллегами, руководителем и его подчиненными, оценка способствует стимулированию работы персонала, обеспечивает установление справедливого отношения между качеством и количеством труда и денежным содержанием оплаты труда. Благодаря результатам оценки персонала, становится доступной информация об уровне профессионального развития персонала. Для каждого сотрудника результат оценка персонала важен как показатель занимаемой им роли в организации, уровня его личных знаний, умений и навыков. Высокие показатели в некоторых критериях способствуют профессиональному и карьерному росту сотрудников организации. Для компании в целом система оценки предоставляет возможность ротации кадров и создание кадрового резерва, способствует выявлению проблемных зон, или наоборот, сильных мест компании.

1.2 Процесс формирования системы оценки персонала в организации

При правильном проведении и анализе оценки персонала становится возможным получение данных не только о профессиональном, но и психологическом состоянии сотрудников. Сбор и дальнейший анализ полученных данных необходимы для оптимизации структуры организации, создания и пополнения кадрового резерва, выбора пути развития организационного состава кадров и т.д. [3, с. 27].

Выделяют три основных направления процесса проведения оценки персонала:

- 1) оценка квалификации сотрудника – выявление характеристик так называемого «эталона» или «идеального» сотрудника» и сравнение конкретного человека с ним;
- 2) оценка качества выполненных работ – анализ результатов работы;
- 3) оценка сотрудника как личности – выявление личностных характеристик и сравнение с идеальными личностными качествами для данной должности [30, с. 223].

Прежде чем говорить о проведении оценки персонала в целом, необходимо указать основные критерии, без учета которых получение желаемого результата может быть затруднительным. Так, выделяют регулярность оценки, четкость и ясность целей ее проведения, прозрачность и понятность данной системы. Периодичность оценивания персонала должна быть одинаковой, чтобы не вызывать стрессовых ситуаций у сотрудников и своевременно решать проблемы кадрового состава. Четкость и ясность целей проведения оценки подразумевает понимание оценщиков необходимости оценки персонала, а также то, ради чего данная оценка проводится. Система оценки должна быть понятна каждому сотруднику, иначе работники при оценивании могут показать вовсе не те результаты, которые от них ожидают

получить. Перед процедурой оценки им должны быть даны четкие инструкции и разъяснены цели проведения данного мероприятия[8, с. 150].

Эффективность процесса оценки персонала определяет универсальная схема ее поэтапного проведения.

Первый этап – выявление необходимости организации в оценке персонала. На основе этого следует сформировать цели, на которые нужно будет ориентироваться при проведении процедуры оценки. Главными целями, как правило, выделяют исследование социального климата коллектива, оценивание качества работы сотрудников и степень соответствия знаний, умений и навыков человека занимаемой должности.

Второй этап – определение предмета оценивания. Принимается решение – какая именно часть персонала подлежит оценке: руководители отделов, несколько работников из разных отделов, только мужчины, только женщины. Так собирается целевая аудитория, то есть те сотрудники, информация о которых необходима организации в рамках процедуры оценки персонала. Далее определяются критерии, по которым будет осуществляться оценка. Однако для этого необходимы профессионалы в данной сфере, способные отметить приемлемые характеристики для каждой должности. Это могут быть и опытные сотрудники организации, и привлеченная группа специалистов, если в процедуре оценки задействована сторонняя организация [10].

Критерии, как правило, делятся на критерии результативности и критерии компетентности. Если речь идет о результативности, то показатели работы одного человека сравнивают с планируемыми результатами для данного периода работы [16, с. 29]. Перед началом периода ставятся четкие задачи. Результативность работы демонстрируется в конкретных показателях. Например, в органах местного самоуправления это могут быть количество подготовленных нормативных правовых актов по вопросам осуществляемой деятельности, количество реализованных проектов [33, с. 153].

В случае проведения оценки компетенции муниципального служащего предметом оценивания служат его профессиональные знания и умения, навыки, личные качества, поведение. В данном случае наиболее эффективен метод решения ситуативных задач [45, с.167].

Следующий этап – определение метода оценки. В зависимости от ряда критериев, таких как соответствие начальным целям, объективность, понятность, востребованность (нужность) результатов, происходит выбор метода.

Далее следует подготовительный этап, на котором могут быть выполнены, в зависимости от начальных целей, такие действия:

- создание внутренней нормативной базы для оценки;
- разработка положений, регламентов;
- обучение той части персонала, который непосредственно будет проводить оценку (при необходимости);
- информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивных моментах [10].

Следующий этап – проведение оценки персонала. После завершения процесса оценки персонала необходимо проанализировать информацию, которая была собрана в ходе оценки, чтобы убедиться в качестве проведенной работы и её актуальности. Это является важным мероприятием, так как неправильно проведенная оценка может повлечь за собой нежелательные для организации последствия и может привести к неправильным кадровым решениям и ухудшению психологического климата в коллективе [10].

Последний этап – принятие управленческих решений, которые напрямую относятся к кадровому составу, подвергнутому оценке. Это может быть и увольнение, и повышение, а также понижение или обучение [10]. Оценка, проведенная правильно, с соблюдением критериев и строго по плану, способна предоставить масштабные данные о состоянии персонала (и психологическом, и профессиональном). Кроме того, обладая такой

информацией, руководители могут планировать развитие муниципальных служащих и создавать кадровый резерв [1, с. 92].

В общем виде систему оценки персонала можно представить следующим образом (рисунок 5):

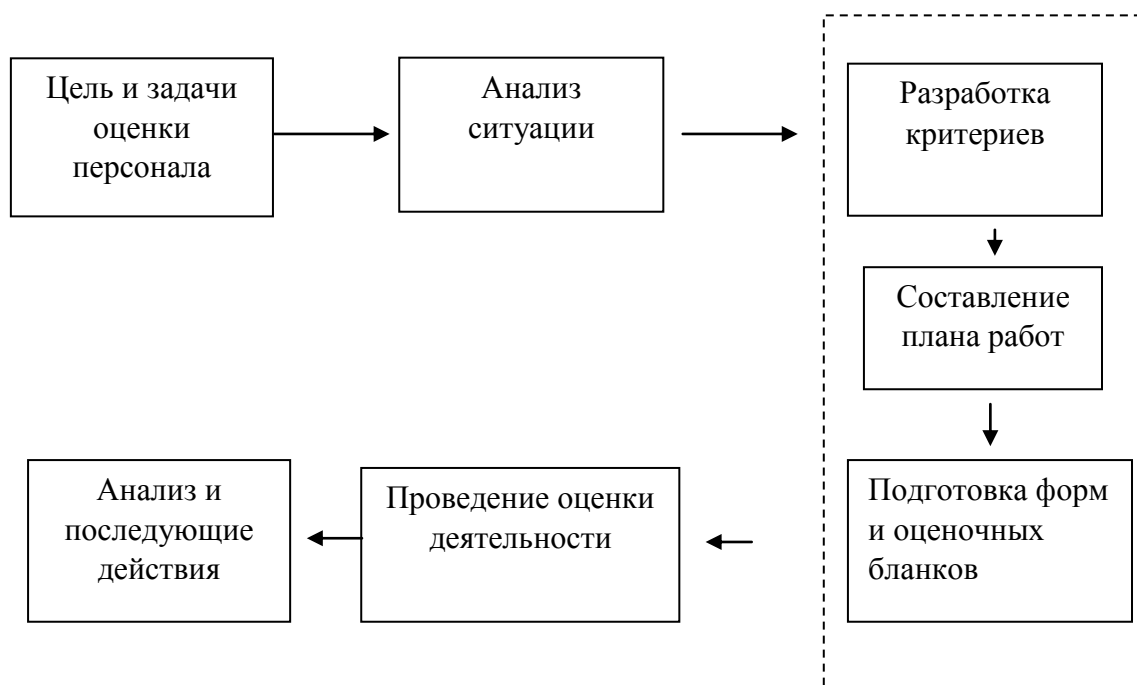


Рисунок 5 – Система оценки персонала

Источник: составлено автором по [Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.]

Следует отметить, что у аттестации, как и у других методов оценки, также есть определенный порядок проведения.

Как уже было сказано ранее, особенностью этой формы является то, что она проводится специально создаваемой аттестационной комиссией, в состав которой входят: представители руководства, руководители структурных подразделений, служащие кадровой и экономической службы или подразделения управления персоналом.

Аттестация является периодической оценкой персонала и проводится, как правило, один раз в три года [25, с. 873].

Аттестация может проводиться в форме тестирования и в форме аттестационного собеседования.

Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия, которая действует на постоянной основе. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии [25, с. 874]. Организация аттестации работников проходит в три этапа. Перечень этапов и их сущность изображены в таблице 4.

Таблица 4 – Этапы аттестации и их сущность

Этап		Сущность
1.Подготовка к проведению аттестации		Разработка аттестационного листа, структуры письменной характеристики на исполнителя, аттестуемого бланк оценки показателей и деловых качеств исполнителя; отчет исполнителя о проделанной работе; план работы исполнителя; заключение аттестационной комиссии; структура отчета аттестационной комиссии по итогам аттестации
2.Проведение аттестации	А) Профессиональное тестирование	Проверка соответствия знаний работника требованиям, которые предъявляются к исполнителям.
	Б) Аттестационное интервью	Собеседование исполнителей с аттестационной комиссией.
3. Итоги аттестации		Определение результатов аттестации, оформление аттестационного вывода

Источник: составлено автором по [Смирнов, Р. С. Основные проблемы аттестации муниципальных служащих // Молодой ученый. - 2018. - №24. - С. 231-233]

Стоит отметить отличие аттестации для муниципальных служащих и служащих гражданских. И для тех, и для других аттестация проводится раз в три года. Однако для государственных служащих может быть проведена внеурочная аттестация, если работодателем принято решение о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, об изменении условий оплаты труда гражданских служащих [40].

Кроме того, рассматривая аттестацию муниципальных и гражданских служащих, следует отметить группы лиц, которые не подлежат данной процедуре. К ним относятся работники, замещающие должности муниципальной или гражданской службы менее одного года, служащие, достигшие возраста 60 лет, беременные женщины и женщины, находящиеся

в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, работники, замещающие должности муниципальной или гражданской службы на основании срочного трудового договора (контракта) [41]. Однако данный список может быть дополнен еще какой-либо группой на основании законов субъектов Российской Федерации [41].

Следует отметить, что в отдельных органах могут проводиться персональные аттестации служащих с целью представления их к присвоению специального звания, классного чина. Особенность таких аттестаций состоит в том, что они проводятся только в отношении отдельных служащих и связаны с подготовкой важных для конкретного служащего решения. Такая аттестация является фактором изменения реального правового статуса муниципального служащего [34, с. 231].

Итак, аттестация представляет собой особый процесс с четкой структурой, соблюдение которой определяет эффективность данного метода. Итогом аттестации является не просто оценка того, соответствует ли сотрудник занимаемой должности, но и выявления уровня его компетентности, положительного, или наоборот, отрицательного отношения к работе и выполнению своих служебных обязанностей. Кроме того, благодаря аттестации можно выявить тенденцию деятельности сотрудника, сравнив результаты только что пройденной проверки с предыдущими [34, с. 232]. Результат аттестации является отражением места работника, занимаемого в организации: он либо полностью соответствует занимаемой должности, либо не соответствует ей. В первом случае комиссия может рекомендовать аттестуемого к поощрению или повышению. Если же по результатам прохождения аттестации выявлено несоответствие работником занимаемой должности, то комиссия может дать рекомендации к понижению в должности или к направлению аттестованного для получения дополнительного профессионального образования. Если же служащий не согласен с понижением в должности, работодатель вправе уволить такого

сотрудника. Работник может не подписывать аттестационный вывод, если он не согласен с полученной итоговой оценкой [44, с. 24] .

Таким образом, аттестация – удобный, универсальный метод оценки персонала. Его структура вполне понятна, как и цели, ради которых она проводится. Также среди плюсов можно отметить унифицированность метода и простоту подведения итогов. Однако, как недостаток, следует отметить субъективизм со стороны проверяющих к аттестуемым во время проведения аттестационного собеседования, а также создание стрессового состояния у оцениваемых, которое может привести к неверным результатам. Также следует отметить некую формальность при прохождении только тестовой формы аттестации. Кроме того, аттестация оценивает только квалификацию определенного работника, не затрагивая при этом его личностных качеств.

Измерение параметров, повлияв на которые, можно повысить общую эффективность организации, определяют конечной целью оценки персонала [17]. К таким параметрам относятся: индивидуальная эффективность каждого сотрудника, уровень знаний и навыков, необходимый для выполнения работы, вовлеченность сотрудников и т.п. (таблица 5).

Таблица 5 – Взаимосвязь критериев оценки и методов

Уровень компетенций	Профессиональные тесты	Центр оценки, 360 градусов
Потенциал сотрудника	Центр оценки личностных компетенций	Психодиагностика
Мотивация	Диагностика отношений сотрудников к работе	Диагностика индивидуальных особенностей мотивации
Качество системы управления	Диагностика отношений к системе управления	
Эффективность деятельности	Внедрение KPI's	

Источник: Кириллов, А. В., Мишина А. Н. Способы оценки персонала и должности в организации: выбор методов оценки [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25752116>

Каждый из этих параметров должен находиться под вниманием, иначе можно потерять возможность влиять на эффективность организации. Каждый из ниже перечисленных параметров оценивается своими методами и своими инструментами.

Оценка персонала играет важную роль в любой организации. Помимо основных целей и задач у нее так же есть и так называемые социальные функции. Например, грамотно составленная система оценки персонала позволяет снизить количество конфликтов в коллективе, создать благоприятную атмосферу сотрудничества между коллегами, руководителем и его подчиненными, способствует совершенствованию организационной культуры фирмы [43, с. 211]. Кроме того, оценка способствует стимулированию работы персонала, обеспечивает установление справедливого отношения между качеством и количеством труда и денежным содержанием оплаты труда. Благодаря результатам оценки персонала, становится доступной информация об уровне профессионального развития персонала. Также, можно провести динамику изменения оцениваемых показателей и сравнение по группам должностей, структурным подразделениям. Для каждого сотрудника результат оценки персонала важен как показатель занимаемой им роли в организации, уровня его личных знаний, умений и навыков [30, с. 155]. Оценку следует назвать своеобразной гарантией того, что достижения определенного работника не останутся без внимания и будут оценены по достоинству. Высокие показатели в некоторых критериях способствуют профессиональному и карьерному росту сотрудников организации. Для организации в целом система оценки предоставляет возможность ротации кадров и создание кадрового резерва, способствует выявлению проблемных зон, или наоборот, сильных мест организации [32, с. 223].

Как и любая система, оценка персонала постоянно развивается и совершенствуется.

Следует отметить и ряд тенденций в развитии системы оценки персонала. Zsolt Feher, управляющий директор Hogan Assessments Europe, выделил пять современных тенденций в оценке персонала: геймификация, аналитика в социальных сетях, непрерывное управление эффективностью, Big Data, оценка вовлеченности и обратная связь (рисунок 6).

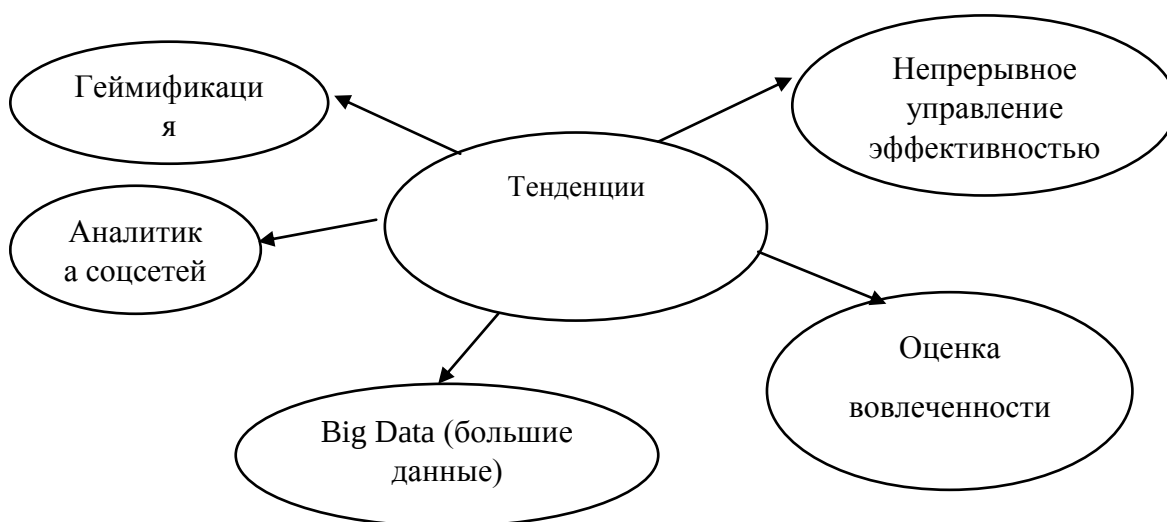


Рисунок 6 – Тенденции в оценке персонала

Источник: составлено автором по [Karim Ansari. 5 Trends Shaping the Future of HR Assessments [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://theundercoverrecruiter.com/hogan-future-hr-assessment>]

Современные молодые специалисты – поколение миллениалов. Их детство и взросление пришлось на период глобализации, стремительного развития коммуникаций, цифровых технологий, интернета и мобильных устройств. Поэтому при подборе и оценке сотрудников поколения Y все чаще применяется геймификация.

Геймификация, помимо подбора и оценки, позволяет эффективно управлять персоналом, повышать производительность труда, определять лидеров в командах, психологические и социальные особенности участников команды, улучшать коммуникацию и взаимоотношения в команде в результате эмоционального вовлечения.

Так, маркетинговая компания Upstream, офисы которой находятся более чем в сорока странах мира, создала игру The Challenge для привлечения и отбора менеджеров. Игра длится час и состоит из семи миссий. В каждой миссии необходимо решить вопросы различных аспектов маркетингового анализа. Участники, получившие по результатам игры наивысшие показатели, становятся сотрудниками Upstream [47].

С каждым годом люди оставляют все больше информации о себе в социальных сетях. Исследователи из University of Pennsylvania и The Psychometrics Centre, University of Cambridge опубликовали результаты анализа профилей и активности в социальных сетях. Так, в отношении личностных черт прогностическая валидность сопоставима с валидностью личностных опросников. Так называемые «лайки», которые ставят друг другу пользователи социальных сетей рассматриваются как предикторы характеристик, на основе которых можно определить уровень интеллекта и черты личности по модели «Большая пятерка»: открытость опыту, экстраверсия, эмоциональная устойчивость, добросовестность и доброжелательность [47].

По данным исследования HCI (Human Capital Index), в 72% компаний индивидуальные результаты деятельности оцениваются раз в году. Таким образом, традиционная система постановки целей и годовой оценки достижений сосредоточена на прошлых результатах, а не на текущей и будущей эффективности сотрудника. Поэтому значимость оценок и обратной связи для сотрудников снижается, что не позволяет корректировать их поведение в процессе выполнения рабочих задач. Следовательно, в управлении эффективностью персонала все больше организаций переходит на непрерывный процесс постановки целей, оценивания и обратной связи [47].

General Electric в 2016 году пересмотрела свою систему управления эффективностью. Ранее на ежегодную оценку персонала организация тратила суммарно пять месяцев и использовала рейтинги индивидуальной

эффективности. С внедрением нового подхода систему рейтинга отменили, увеличили время взаимодействия менеджера и сотрудника, изменили критерии оценки. Например, «уровень экспертизы» и «ясность мышления» заменили на более динамичные «стремление учиться» и «умение адаптироваться» [47].

Развивается также новый тренд в оценке настроения сотрудников – пассивные методы, с помощью которых можно анализировать эмоциональность текста в электронных письмах и сообщениях (например, Tone Analyzer). Преимущества для сотрудников тоже очевидны: они могут давать обратную связь без активного вовлечения [47].

Большие данные становятся основным инструментом для специалистов по персоналу практически во всех аспектах планирования работы. Самые передовые алгоритмы могут обрабатывать и анализировать данные для принятия стратегических решений по управлению персоналом, прогнозируя будущие действия. В основе лежит принцип I/O: прошлое поведение предсказывает будущее поведение.

На корпоративном уровне растет рынок аналитики организационной сети (ONA, Organizational Network Analysis). Таким образом, устанавливается новый мир аналитики отношений (Relationship Analytics). Теперь можно оценить ключевые данные HRMS (текучесть, стаж, оценка продуктивности), данные отношений (с кем знаком сотрудник, с кем проводит время, в каких состоит командах), данные благосостояния (активность, энергия, благополучие сотрудника) и данные о чувствах и мнении сотрудника (обратная связь, настроение, чувство принадлежности) [47].

Анализируя эту информацию, возможно предсказать ключевые аспекты работы, например, кто из сотрудников вскоре покинет организацию, кто сможет работать в одной команде эффективно или кто будет лучшим кандидатом на должность.

Таким образом, оценку персонала следует назвать одним из главных направлений в деятельности по управлению персоналом

организации. Однако эффективность данной системы определяется не только правильной постановкой целей и задач, определением содержания и механизмом проведения, а еще и соблюдением определенного порядка. Также стоит отметить и развитие системы оценки персонала и появление в связи с этим фактом новых методов, пусть пока и не адаптированных к большинству организаций.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

2.1 Отечественный и зарубежный опыт оценки муниципальных служащих

Государственная служба занимает важное место в обеспечении жизнедеятельности каждого государства. Поэтому важно, чтобы государственная служба функционировала эффективно, а работа государственных служащих была результативной. Поддержание высокого уровня производительности крайне непростая задача, ведь для этого необходим постоянный мониторинг госслужащих, а, следовательно – развитая система оценки персонала.

Следует отметить, что в ряде стран, таких как Германия, Франция, Италия, Испания и др. не существует понятия «государственная служба». После первой мировой войны появилось понятие «публичная служба». Следовательно, в вышеперечисленных странах не требуется различать государственных и муниципальных служащих [24].

Так, в Германии, как и в России, оценка персонала муниципальных организаций происходит посредством аттестации. Однако периодичность ее проведения значительно отличается. Она реализуется реже – раз в 5 лет. Осуществляют ее специалисты кадровых подразделений при участии руководителя. Несмотря на редкость аттестации, в Германии проводятся регулярные собеседования служащих с непосредственным руководителем. Основной целью такого собеседования является выявление объективной потребности в повышении квалификации и должностного роста. Результаты индивидуального собеседования со служащими фиксируются в специальном документе, который называется «паспорт карьеры работника» [24].

Во Франции выделяют два вида повышения сотрудников: по ступени и по рангу. Повышение по ступени производится в рамках ранга и больше связано с выслугой лет, чем с достоинствами работника. Конечно, положительные оценки могут ускорить повышение ступени, но отрицательные не могут воспрепятствовать, если чиновник достиг максимального стажа в данном классе. В последнем случае повышение является правом чиновника и происходит автоматически [24].

С повышением по рангу дело обстоит иначе. Необходимый стаж работы является лишь предварительным условием, позволяющим претендовать на него. Далее все решают заслуги претендента, оцениваемые одним из трех способов: внесение в список лиц, представленных к повышению, профессиональный экзамен перед включением в эти списки и обычный конкурсный профессиональный отбор. Органы, присваивающие более высокий ранг, должны строго придерживаться не только списков, но и очередности претендентов в них. Число вакансий ограничено, так как структура штата – процент носителей каждого ранга – величина постоянная. Система профэкзаменов позволяет отдельным чиновникам «перескочить» через ранг. Есть и некоторые гарантии от произвола – возможность апелляции в паритетные административные комиссии, в Высший совет центральной госслужбы или в административный суд [29, с. 165].

Кроме того, во Франции действует и система аттестации, проводимая раз в год. Исходя из итогов ее прохождения, то есть количества баллов, которые заработает оцениваемый (от 0 до 20), зависят перспективы карьеры работника. Чиновники оцениваются по некоторым параметрам: физическая пригодность, знание работы, пунктуальность, рвение, быстрота работы, умение предвидеть, организовывать, наблюдать. Разработаны также и специальные критерии, зависящие от специфики ведомств. После прохождения процедуры оценки служащий информируется о результатах, которые он вправе обжаловать в административном суде. Кроме того, на

сотрудника создается развернутая характеристика, которая вносится в его личную книжку [42, с. 235].

Не менее интересен опыт оценки персонала в странах ближнего зарубежья. Так, в Министерстве экономики Кыргызской Республики разработана новая система оценки деятельности и оплаты труда государственных гражданских служащих (таблица 6).

Таблица 6 - Оценка персонала в организациях (на примере Министерства экономики Кыргызской Республики)

Варианты оценки	Квартальная	Годовая	По истечении испытательного срока
Сущность и сфера применения	определение текущих результатов	определение результатов, достигнутых за год	определение результатов, достигнутых за период, установленный руководителем
	использование как основание для принятия мер по усовершенствованию деятельности	формирования итоговой оценки в соответствии с достигнутыми результатами	определение соответствия занимаемой должности.
Критерии оценивания	качество выполнения задачи, сложность поставленной задачи, своевременность, степень завершенности		
Для служащих	результаты, достигнутые в ходе выполнения поставленных задач и дополнительных поручений		
Для руководителей	результаты, достигнутые в ходе выполнения планов работы структурного подразделения и дополнительных поручений		

Источник: составлено автором на основе анализа нормативных правовых актов Кыргызской Республики [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://http://mineconom.gov.kg/ru>

На основании суммы полученных средних баллов служащему устанавливается годовая оценка. Оценка эта напоминает обыкновенную оценку в институте (отлично – хорошо – удовлетворительно – неудовлетворительно). Существует также оценка «Образцово», однако, ее удостоиваются далеко не многие сотрудники [27].

В зависимости от полученной оценки сотрудник может изменить свое положение в организации. Такое решение выносит комиссия по оценке. Например, обладатель оценки «образцово» может быть назначен без

проведения конкурса на следующую вышестоящую должность в данном органе, представлен к награждению ведомственными наградами. Также, с него может быть снято ранее наложенное дисциплинарное взыскание. Кроме того, его рекомендуют для включения во внутренний резерв кадров или для направления на повышение квалификации за рубеж. А служащий, получивший оценку «неудовлетворительно», может быть снижен в должности. Если же сотрудник получает такую оценку два года подряд, комиссия по оценке вносит предложение об освобождении служащего от занимаемой должности [27].

Таким образом, в Министерстве Экономики Кыргызской Республики разработана эффективная система оценки персонала.

Во – первых, интересен такой подход к оценке, как представление ее в трех видах: годовая, квартальная и по истечению испытательного срока. Плюсами первой является то, что период оценивания длится целый год. Это позволяет служащему несколько раз повлиять на свою оценку.

Отличительная черта последней – индивидуальный подход. Так, руководитель, разрабатывая индивидуальный план, демонстрирует хорошую осведомленность об определенном сотруднике, что свидетельствует об уважительных отношениях между руководством и подчиненными данной организации. Наконец, по результатам оценки выдвигается целый ряд управленческих действий для определенного сотрудника, что обеспечивает вариативность решений.

Анализируя российский опыт оценки муниципальных служащих, следует отметить, что все они подлежат обязательной аттестации. Однако в ряде субъектов данный способ дополняется другими видами оценки персонала.

Например, в Администрации Алексеевского района и г. Алексеевка Белгородской области утверждена методика оценки уровней выраженности профессиональных компетенций муниципальных служащих методом кейс-интервью [11]. Этот способ основан на построении

определенных ситуаций и предложения работнику, подлежащему оценке, описать модель своего поведения или решения конкретной ситуации.

Также, в некоторых субъектах Российской Федерации процедура аттестации усовершенствована. Например, в Нижегородской области разработана инновационная технология психологического анализа личности с участием независимых экспертов, применяемая при оценке кадров администрации Нижнего Новгорода [13]. По такому же методу составляются социально-психологические характеристики служащих Владимирской области [12].

В Калининградской же области в состав аттестационной комиссии обязательно входят независимые эксперты, не являющиеся ни государственными, ни муниципальными служащими, а, следовательно, независимые от государственного или муниципального органа [38].

В Тверской области при участии независимых экспертов сформированы требования к профессионально-деловым качествам служащих. В администрации города Вышний Волочёк в перечень качеств, подлежащих оценке при аттестации, внесены: профессионализм, ответственность, инициативность, организованность, коммуникабельность [44, с. 26].

В состав аттестационной комиссии в администрации города Сургут в качестве независимых экспертов включаются специалисты по вопросам психологического анализа. Это было сделано для того, чтобы при возникновении стрессовой ситуации во время проведения аттестации в форме собеседования работники не чувствовали себя растерянными и верно отвечали на вопросы [2]. В целях улучшения результатов аттестации и более качественной подготовки к ней муниципальных служащих было принято решение о проведении перед аттестацией тренингов для развития стрессоустойчивости [15].

В некоторых муниципальных организациях, например, Администрации г. Заречного Пензенской области, используется такой метод оценки

персонала как КПЭ (ключевые показатели эффективности) [26]. Предметом данной работы является система оценки персонала в данной организации.

Администрация города Заречного создана в 1991 году путем реорганизации Городского совета народных депутатов города. Является исполнительно-распорядительным органом власти в г. Заречном Пензенской области. Администрацией города руководит Глава города на принципах единоначалия. Является распорядителем бюджетных средств, осуществляет контроль за их целевым и эффективным использованием.

Основные цели создания организации [37]:

1) исполнение полномочий органов местного самоуправления города по решению вопросов местного значения города в соответствии с федеральными законами, законами Пензенской области, нормативными правовыми актами Собрании представителей и правовыми актами Главы города;

2) исполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города федеральными законами и законами Пензенской области [39];

3) разработка и организация исполнения концепции, планов и программ развития города;

4) разработка проекта местного бюджета;

5) исполнение местного бюджета;

6) управление муниципальной собственностью в соответствии с действующим законодательством.

Структура Администрации утверждается решением Собрании представителей города. В состав Администрации входит 12 структурных подразделений.

Анализ кадрового состава работников Администрации города произведен в относительных показателях.

Показатели, характеризующие кадровый состав организации по состоянию на 01.12.2019, указаны в таблицах 7 – 10.

Таблица 7 – Количественный состав работников

Штатная численность работников (количество штатных единиц)	Фактическая численность работников (замещено работниками штатных единиц)	Среднесписочная численность работников
всего		
100%	95,7%	92,9%
в том числе:		
лица, замещающие муниципальные должности (Глава города)		
1,4%	1,4%	1,4%
муниципальные служащие		
82,9%	78,6%	75,8 %
работники, осуществляющие организационное и техническое обеспечение деятельности Администрации города (далее – иные работники)		
15,7%	15,7%	15,7%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Администрации г. Заречного Пензенской области

Штатное расписание Администрации города практически полностью укомплектовано кадрами (процент замещения работниками штатных единиц составляет 95,7%). Незамещенные должности (вакансии) по муниципальным служащим (3 штатные единицы) составляют 4,3 % от общего количества штатных единиц. Среднесписочная численность в целом по организации на 2,8% ниже по сравнению с фактически замещенными штатными единицами в связи с нахождением двух муниципальных служащих в отпуске по уходу за ребенком до трех лет.

Характеризуя демографическую ситуацию в Администрации города, следует отметить преобладание женщин – 80% над мужчинами – 20%.

Одновременно с этим отмечается гендерная специфика в должностном распределении: высокие по статусу должности больше занимают мужчины – из 6 штатных единиц руководителей высшего звена только 1 женщина (или 16,7%) занимает руководящую должность.

По результатам анализа возрастного состава работников Администрации города следует отметить, что работники в возрасте старше 40 лет составляют более половины работников организации (таблица 8). Средний возраст работников Администрации города составляет 49 лет.

Таблица 8 – Возрастной состав работников

Возраст работников	до 30 лет	от 31 до 40 лет	от 41 до 50 лет	от 51 до 60 лет	старше 61 года
% работников от фактической численности работников	4,5%	32,8%	43,3%	16,4%	3,0%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Администрации г. Заречного Пензенской области

Следует отметить, что в Администрации города невысокий процент работников (12,5%) имеют образование по специальности «государственное и муниципальное управление», соответствующее направлению деятельности организации.

Результаты анализа распределения работников по образовательному уровню указаны в таблице 9.

Таблица 9 – Образовательный уровень работников Администрации города

Работники с высшим образованием (% от фактической численности работников)	из них имеют квалификацию по специальности					Работники со средним профессиональным образованием (% от фактической численности работников)
	менеджер (государственное, муниципальное управление)	экономист, финансист	юрист	инженер	иные специальности	
95,5%	12,5%	35,9%	12,5%	6,3%	32,8%	4,5%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Администрации г. Заречного Пензенской области

В основном должности в Администрации города замещают специалисты гуманитарных, социальных и смежных направлений:

экономисты, финансисты – 35,9%, юристы – 12,5%, иные специальности, связанные с такими направлениями обучения, как социология, прикладная информатика, филология, городской кадастр 32,8%.

На основе анализа образовательного уровня работников Администрации города следует вывод о высоком профессиональном уровне муниципальных служащих – 95,5% имеют высшее образование. При этом 11 работников (или 16,4%) имеют два и более высших образования. Ученую степень кандидата экономических наук имеет 1 человек. Из общего количества работников Администрации города только 3 человека (или 4,5%) не имеют высшего образования.

В Администрации города более половины работников имеют стаж от 10 лет и более, а значит, имеют достаточный профессиональный опыт и навыки для замещения должностей муниципальной службы и осуществления деятельности по организационному и техническому обеспечению деятельности Администрации города.

Распределение работников в зависимости от стажа указано в таблице 10.

Таблица 10 – Состав работников по стажу

Стаж работы в организации	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет до 10 лет	от 10 лет до 15 лет	свыше 15 лет
(% работников от фактической численности работников)	1,5%	7,5%	28,4%	16,4%	46,2%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации Администрации г.Заречного Пензенской области

В соответствии с Законом Пензенской области от 10.10.2007 № 1390-ЗПО «О муниципальной службе в Пензенской области» должности муниципальных служащих подразделяются на следующие группы: высшие, главные, ведущие, старшие, младшие [14].

Среди должностей муниципальной службы в Администрации г.Заречного Пензенской области наибольшее количество (41,4%) занимают работники ведущей группы должностей – советники и главные специалисты.

За период январь-декабрь 2019 года в данной организации принято 3 человека, уволились 3 человека, из них:

- 2 человека – по инициативе работника (основание: п.3 ч.1 ст.77 Трудового кодекса Российской Федерации);
- 1 человек – по соглашению сторон трудового договора (основание: п.1 ч.1 ст.77 Трудового кодекса Российской Федерации).

Средний стаж работы в организации уволившихся работников составил 3,5 года.

Причинами увольнения работников Администрации города являлись:

- недостаточный уровень денежного содержания (66,7%);
- работа в условиях ненормированного рабочего дня (33,3%).

Коэффициент текучести кадров за указанный период (отношение сотрудников, освобожденных от службы за отчетное время, к среднесписочному их количеству за тот же временной показатель) составил 4,6%. Таким образом, текучесть кадров в Администрации города можно охарактеризовать как: внешнеорганизационную – сотрудники уволились в целях трудоустройства в другие организации, активную – сотрудники сменили работу, так как были не удовлетворены оплатой труда и условиями труда, нормальную (естественную) – значение коэффициента текучести определено в пределах 3-5%.

Подводя итог вышесказанному, следует сделать вывод, что система оценки персонала хорошо развита как в зарубежных муниципальных организациях, так и в ряде российских.

Аттестация, безусловно, остается основным видом оценки персонала. Однако нередко дополняется и другими. Это свидетельствует о стремлении кадровых служб оценить сотрудника не просто как работника, но еще и как личность.

2.2 Изучение системы оценки персонала в Администрации г. Заречного Пензенской области

Систему оценки работников Администрации города составляют два основополагающих направления:

1. Оценка эффективности деятельности муниципального служащего в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы (аттестация).

2. Оценка эффективности деятельности муниципальных служащих и других работников Администрации города в целях материального стимулирования.

Основными задачами оценки персонала-аттестации являются:

1. Установление уровня профессиональной подготовки муниципального служащего и соответствия замещаемой им должности.

2. Определение необходимости повышения квалификации муниципального служащего.

Аттестация в Администрации г. Заречного Пензенской области осуществляется в соответствии с Положением о проведении аттестации муниципальных служащих в городе Заречном Пензенской области [31] (приложение А).

Для проведения аттестации муниципальных служащих утвержден состав аттестационной комиссии Администрации г. Заречного Пензенской области и порядок ее работы.

Организацию и обеспечение работы аттестационной комиссии осуществляют специалисты сектора муниципальной службы и кадров Администрации города.

Аттестация в Администрации г. Заречного Пензенской области проводится в форме тестирования и собеседования один раз в три года. Специалистами сектора муниципальной службы и кадров подготавливается и

издается распоряжение Администрации города, в котором содержатся положения: об утверждении графика проведения аттестации, о составлении списков муниципальных служащих, подлежащих аттестации, о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Члены комиссии рассматривают представленные документы, заслушивают сообщения непосредственного руководителя аттестуемого о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. Далее проводится тестирование муниципальных служащих. Тест состоит из 50 вопросов по следующим направлениям:

- конституционные принципы организации государственной и муниципальной службы [19];
- основные положения законодательства о муниципальной службе (права, обязанности, ограничения, запреты) [39] ;
- вопросы, связанные с осуществляемой профессиональной деятельностью;
- основные положения по организации документооборота в Администрации города;
- вопросы по грамотности и правописанию основных терминов, применяемых при издании документов по муниципальной службе.

Следует отметить, что аттестация муниципальных служащих охватывает как профессиональные знания, умения и навыки, так и оценивает образованность аттестуемого в целом.

Подведение итогов тестирования проводится путем подсчета правильных и неправильных ответов на вопросы теста. Подсчет результатов тестирования осуществляется специалистами сектора муниципальной службы и кадров. В случае если количество неправильных ответов превышает 20%, то тестирование считается не пройденным. Результаты тестирования доводятся до членов аттестационной комиссии.

По решению аттестационной комиссии с муниципальными служащими может дополнительно проводиться собеседование по вопросам осуществляемой профессиональной деятельности.

В 2019 году в соответствии с графиком прохождения аттестации муниципальных служащих Администрации города, утвержденным распоряжением от 09.01.2019 № 9, аттестацию прошли 13 муниципальных служащих, в том числе: 2 – руководителя, 11 – специалистов.

По результатам аттестации все муниципальные служащие признаны соответствующими замещаемой должности муниципальной службы, 2 муниципальных служащих были рекомендованы для повышения в должности.

Среднее количество правильных ответов на вопросы тестов составило 47 (или 94%). Форма собеседования при аттестации муниципальных служащих не применялась.

На основе анализа результатов аттестации в 2019 году следует отметить, что муниципальные служащие в Администрации города были заранее ознакомлены с вопросами тестов. Это свидетельствует в какой-то степени о формальном подходе к оценке деятельности муниципальных служащих при проведении аттестации.

Таким образом, аттестация в Администрации г. Заречного Пензенской области проводится согласно установленному порядку.

Достоинством проведения аттестации в Администрации г. Заречного Пензенской области можно считать возможность проведения с муниципальными служащими собеседования по вопросам осуществляемой профессиональной деятельности, что позволит более объективно оценить их профессионализм.

Однако необходимо подчеркнуть недостатки аттестации в этой организации: аттестация как метод оценки персонала носит формальный характер. На практике не существует основательной проверки знаний и умений служащих – половину вопросов разрабатывает непосредственный

руководитель служащего, следовательно, с вопросами и ответами работник может быть ознакомлен заранее. Кроме того, аттестацию не проходят сотрудники, трудоустроенные по срочным трудовым договорам. Законодательство предусматривает проведение для таких служащих квалификационного экзамена на получения классного чина муниципальной службы, но это необязательная процедура, а только для желающих.

На основании изложенного следует, что для использования способа оценки эффективности деятельности муниципального служащего в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы необходимо разработать рекомендации по совершенствованию организации аттестации муниципальных служащих в Администрации города.

В соответствии с федеральным законодательством оплата труда муниципального служащего производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы (далее - должностной оклад), а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законом субъекта Российской Федерации [36].

На основании законодательства Пензенской области работникам органов местного самоуправления выплачиваются премии [14]. Премии можно рассматривать как форму оценки деятельности «чиновников» по решению установленных вопросов местного значения.

Для оценки работников, замещающих должности муниципальной службы в Администрации города, применяется ежеквартальная премия.

Премия по итогам работы за квартал выплачивается за выполнение показателей, характеризующих социально-экономическое развитие г. Заречного Пензенской области.

Фонд оплаты труда муниципальных служащих Администрации города определяется на каждый финансовый год в соответствии с нормативами, установленными органами государственной власти Пензенской области.

При формировании фонда оплата труда муниципальных служащих Администрации города на выплату всех видов премий предусматриваются средства в размере 2,67 должностного оклада в год (в расчете на каждую штатную единицу в соответствии со штатным расписанием).

Премирование муниципальных служащих Администрации города по итогам работы за квартал за выполнение показателей, характеризующих социально-экономическое развитие города Заречного Пензенской области, производится за достижение ключевых показателей эффективности (приложение Б).

По результатам мониторинга нормативных правовых актов в части премирования муниципальных служащих, проведенного на основе правовой системы Консультант Плюс, следует отметить, что Администрация города является единственным органом местного самоуправления в Пензенской области, в котором используются ключевые показатели эффективности.

Ключевые показатели эффективности (далее по тексту – КПЭ) – измеряемые показатели достижения установленного (планового) результата трудовой деятельности муниципального служащего КПЭ могут быть качественными и количественными.

Качественные и количественные показатели эффективности муниципального служащего – это преобразованные для конкретной должности стратегические и тактические цели, которые должны соответствовать целям Стратегии социально-экономического развития ЗАТО г. Заречного Пензенской области на период до 2020 года, а также целям, определенным для Администрации города Уставом закрытого административно-территориального образования города Заречного Пензенской области, иными муниципальными нормативными правовыми актами органов, определяющими основные направления социально-экономического развития г. Заречного, положениями о структурных подразделениях Администрации города.

Ключевые показатели эффективности устанавливаются в письменном виде в соответствии с картой КПЭ и утверждаются на 1, 2, 3 и 4 кварталы каждого года постановлением Администрации города. Для каждого муниципального служащего его непосредственным руководителем (у которого муниципальный служащий находится в прямом подчинении в соответствии с организационной схемой управления) определяются КПЭ в соответствии со следующими правилами:

- 1) для Первого заместителя Главы Администрации города, заместителей Главы Администрации города, руководителя аппарата Администрации города - в количестве не менее 7 и не более 9;
- 2) для руководителей отделов Администрации города - в количестве не менее 5 и не более 7;
- 3) для других муниципальных служащих Администрации города – в количестве от 3 до 5 КПЭ;
- 4) для каждого КПЭ определяется удельный вес с учетом значимости (приоритетности) показателя;
- 5) удельный вес КПЭ в карте устанавливается в долях от целого числа с одним десятичным знаком после запятой, минимальный вес КПЭ – 0,1, общее значение удельных весов показателей не может превышать 1;
- 6) для каждого КПЭ устанавливаются плановые значения и диапазоны значений КПЭ;
- 7) для количественных КПЭ устанавливаются формулы расчета, для качественных КПЭ – способ контроля выполнения КПЭ.

Оформленные (заполненные) карты КПЭ на год (в т.ч. на 1, 2, 3 и 4 кварталы) представляются в рабочую группу по сопровождению КПЭ не позднее чем за десять дней до наступления финансового года.

Состав рабочей группы Администрации города по сопровождению КПЭ утверждается распоряжением Администрации города. Председателем рабочей группы Администрации города является Глава города Заречного, членами рабочей группы являются заместители Главы Администрации

города и руководитель аппарата, начальник отдела бухгалтерского учета, начальник и советник отдела экономики и стратегического планирования Администрации города.

Заседания рабочей группы по сопровождению КПЭ проводятся в 4 квартале текущего года – для рассмотрения плановых значений КПЭ на следующий год и каждый квартал текущего года – для оценки фактических значений КПЭ.

Оценка достижения муниципальными служащими количественных и качественных КПЭ производится непосредственным руководителем муниципального служащего с использованием значений оценки выполнения количественных и качественных КПЭ (таблица 11).

Таблица 11 – Значения оценки выполнения количественных и качественных КПЭ

Количественные КПЭ	Состояние значения КПЭ		Значение оценки КПЭ
	Полное выполнение или перевыполнение (100% и выше)		1
	Незначительное невыполнение (от 85% до 99% включительно)		0,8
	Частичное невыполнение (от 70% до 84% включительно)		0,6
	Невыполнение (менее 70%)		0
Качественные КПЭ	Отсутствие отклонения от установленного значения (0 дней, ошибок, замечаний и т.д.)		1
	Незначительное отклонение от установленного значения (1 - 2 дней, ошибок, замечаний и т.д.)		0,8
	Частичное отклонение от установленного значения (3 - 4 дней, ошибок, замечаний и т.д.)		0,6
	Невыполнение (5 и более дней, ошибок, замечаний и т.д.)		0

Источник: составлено автором по [Постановление Администрации г. Заречного Пензенской области от 31.03.2016 № 715 (ред. от 21.01.2020) // Ведомости Заречного. - 2016. - № 15. - С. 39.]

Фактическое выполнение КПЭ определяется по формулам и способам контроля, установленным в картах КПЭ.

Заполненные карты КПЭ до 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, представляются в рабочие группы для утверждения итоговых коэффициентов выполнения КПЭ по каждому муниципальному служащему Администрации города. По результатам рассмотрения рабочей группой итогов выполнения КПЭ издается протокол с указанием итоговых коэффициентов выполнения КПЭ, который представляется в отдел бухгалтерского учета для расчета премии.

Расчет премии муниципальным служащим по итогам работы за квартал производится по формуле:

$$\text{ФП} = 0,65 * \text{ДО} * \text{ИКВ} \quad (1),$$

где ФП - фактическая сумма премии муниципального служащего по итогам работы за квартал, руб.;

0,65 - коэффициент, рассчитанный исходя из 65 процентов должностного оклада в соответствии с Положением об оплате труда муниципальных служащих города Заречного Пензенской области и лиц, замещающих муниципальные должности города Заречного Пензенской области, утвержденным решением Собрания представителей г. Заречного Пензенской от 29.08.2019 № 405;

ДО - размер должностного оклада муниципального служащего, руб.;

ИКВ - итоговый коэффициент выполнения КПЭ по итогам работы за квартал, который определяется по формуле:

$$\text{ИКВ} = (\text{Квып}_1 * \text{Уд. вес}_1) + \dots + (\text{Квып}_n * \text{Уд. вес}_n) \quad (2),$$

где ИКВ - итоговый коэффициент выполнения КПЭ (определяется до сотых значений после запятой);

Квып.1, Квып.2, Квып_n - коэффициенты выполнения КПЭ;

Уд. вес₁, Уд. вес₂, Уд. вес_n - удельный вес КПЭ, установленный в карте КПЭ.

Организационное обеспечение деятельности рабочей группы по сопровождению КПЭ осуществляется отделом экономики и стратегического планирования Администрации города. Специалисты сектора муниципальной

службы и кадров Администрации города не принимают участие в подготовке документов по премированию муниципальных служащих по итогам работы за квартал.

На основе анализа КПЭ, их выполнения и определения размера премии по итогам работы за 3 квартал 2019 года Первого заместителя Главы Администрации города установлено следующее:

1) в карте КПЭ Первого заместителя Главы Администрации города на 3 квартал 2019 года содержится семь показателей, из них – пять показателей, связанных с решением вопросов по осуществляемой служебной деятельности, и два показателя, установленных в целях осуществления контроля за мероприятиями по диспансеризации и выполнению нормативов ВФСК ГТО работниками курируемых муниципальных учреждений и предприятий;

2) исполнение показателей по стратегическим задачам (количество проведенных мероприятий, необходимых для исполнения прогнозного плана (программы) приватизации муниципального имущества г. Заречного на 2019 год и плановый период 2020-2021 годы, процент выполнения кассового плана по доходам от использования муниципального имущества (аренда земельных участков и недвижимого (движимого) имущества) и задачам для окупаемости (количество аукционов по продаже права аренды земельного участка (в том числе объявленных) зависит от принятия Комитетом по управлению имуществом г. Заречного Пензенской области мер по осуществлению указанных мероприятий;

3) показатели «Процент исполнения плана налоговых и неналоговых доходов бюджета города Заречного» и «Количество созданных временных и постоянных рабочих мест» установлены с учетом рекомендаций Правительства Пензенской области;

4) оценка показателя «Процент исполненных поручений за отчетный период» осуществляется на основе отчета в системе электронного документооборота о снятии с контроля поручений Главы города Заречного и

руководителей органов государственной власти Российской Федерации и Пензенской области;

5) показатели по обеспечению прохождения диспансеризации и выполнения нормативов ВФСК ГТО работниками курируемых муниципальных учреждений и предприятий отражают, в большей степени, организаторские способности Первого заместителя Главы Администрации города;

6) учитывая, что два поручения не исполнены Первым заместителем Главы Администрации в отчетном периоде (коэффициент выполнения по данному показателю 0,08), итоговый коэффициент выполнения (ИКВ) ключевых показателей эффективности за 3 квартал 2019 года составил 0,98;

7) размер премии Первого заместителя Главы Администрации города по итогам за 3 квартал 2019 года (ФП) соответственно составил 7106 рублей;

8) если бы все КПЭ были выполнены в полном объеме, значение ИКВ было бы равно 1,00 и сумма премии за 3 квартал 2019 года составила бы 7250 рублей (недополученная сумма премии равна 144 рублям).

По результатам рассмотрения карт КПЭ других заместителей Главы Администрации города, руководителя аппарата, начальника и специалистов отдела бухгалтерского учета, начальника и специалистов отдела экономики и стратегического планирования, специалистов сектора муниципальной службы и кадров следует:

1) по содержанию показатели эффективности деятельности муниципального служащего, установленные в картах КПЭ, отражают основные служебные обязанности, определенные должностной инструкцией;

2) количественные характеристики указывают на объем выполненной работы, выраженный в определенных единицах измерения (например, количество оформленных документов, процент выполнения плановых заданий и др.);

3) к качественным характеристикам относятся такие, как безошибочность, точность, аккуратность при оформлении соответствующих документов (например, плановое количество ошибок – 0);

4) временные характеристики учитывают соблюдение различных сроков, установленных законодательством, муниципальными правовыми актами, выполнение поручений, указаний, подготовка постановлений, распоряжений и других документов в отведенное время и т.д. (например, отклонение от установленного срока;

5) оценка показателей деятельности муниципальных служащих производится их непосредственным руководителем.

Таким образом, оценка эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципальных служащих осуществляется с учетом ключевых показателей эффективности их деятельности, степень достижения которых учитывается при определении размера ежеквартальной премии.

На основании изучения и анализа системы оценки деятельности муниципальных служащих установлено:

Достигнутые результаты деятельности муниципальных служащих Администрации г. Заречного Пензенской области оцениваются через систему ключевых показателей эффективности (КПЭ).

К положительным характеристикам этой системы можно отнести следующие:

1) использование более прозрачного процесса выработки стратегических целей развития города и этапов их достижений муниципальными служащими;

2) увеличение возможности концентрации усилий на выполнение важных функциональных обязанностей, направленных на конечные результаты достижения показателей социально-экономического развития города;

3) наличие взаимосвязанных критериев, что позволяет дифференцировать оплату труда муниципальных служащих в соответствии с результативностью их деятельности;

Следует отметить, что при разработке показателей результативности и эффективности деятельности важным является соблюдение взаимосвязи системы планирования, оценки, оплаты труда и ориентация служащих на достижение плановых показателей.

К недостаткам системы оценки персонала по результатам достижения КПЭ можно отнести следующие характеристики:

- установление большого количества ключевых показателей эффективности (КПЭ) в картах руководителей (авторами разработок по использованию КПЭ для оценки деятельности персонала организаций рекомендовано оптимальное количество указанных показателей – не более 5);

- низкая доля средств, предусматриваемых на выплату премий работникам в общем фонде оплаты труда Администрации города.

С целью анализа системы оценки персонала в Администрации города было проведено глубинное интервью с главным специалистом сектора муниципальной службы и кадров (приложение В).

На вопрос, удовлетворяет ли сотрудников общая система оценки, которая имеется в организации, заданный главному специалисту сектора муниципальной службы и кадров, был получен следующий ответ: *«На основании результатов аттестации в 2019 году можно предположить, что муниципальные служащие в Администрации города были заранее ознакомлены с вопросами тестов. Это свидетельствует в какой-то степени о формальном подходе к оценке деятельности муниципальных служащих при проведении аттестации. Основная проблема аттестации - это субъективность. Несмотря на то, что аттестационная комиссия состоит из нескольких работников, своя доля субъективности оценки служащего имеет место быть. Многие оценивающие часто переносят*

личностную неприязнь, или симпатию в профессиональную оценку. В данном случае страдает и сам сотрудник, и организация.

Изначальной причиной несовершенства оценки персонала по результатам деятельности за выполнение ключевых показателей эффективности является низкая доля средств, предусматриваемых на выплату премий в общем фонде оплаты труда Администрации города, что приводит к неудовлетворенности работниками системой премирования. Например, для советника (муниципального служащего) при условии выполнения показателей в полном объеме сумма премии составит 5 465 рублей за квартал или 21 860 рублей».

На основании результатов анализа системы оценки муниципальных служащих Администрации г. Заречного Пензенской области необходимо реализовать следующие рекомендации по ее совершенствованию.

1. При проведении аттестации муниципальных служащих в Администрации города:

- активизировать использование собеседования – применять одновременно тестирование и собеседование, для этого: сократить количество вопросов в тестах с 50 до 25; определить перечень вопросов для собеседования с учетом осуществляемой профессиональной деятельности муниципального служащего;

- использовать комплексную оценку муниципального служащего – в отзыве о муниципальном служащем максимально объективно раскрывать его способности. Предлагается при характеристике деловых качеств аттестуемого указывать насколько он активен, инициативен при выполнении своих обязанностей, насколько результативно и творчески организует свой труд, качественно ли выполняет задания, умение работника устанавливать продуктивные отношения с руководителем и коллегами, его целеустремленность, умение работать в команде, обучаемость; для оценки руководителей использовать методы психодиагностики;

- осуществлять мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии – кадровой службе совместно с руководителем муниципального служащего разработать индивидуальный план действий по развитию необходимых качеств, знаний, навыков муниципального служащего с целью повышения эффективности его работы на период от 3 месяцев до 1 года; при проведении последующей аттестации учитывать результативность выполнения индивидуальных планов за отчетный период;

- при проведении аттестации применять психологические методы оценки муниципальных служащих – ввести в состав аттестационной комиссии независимого эксперта – специалиста по психологическому анализу.

2. Внести следующие изменения в Порядок премирования муниципальных служащих города Заречного Пензенской области по итогам работы за квартал за выполнение показателей, характеризующих социально-экономическое развитие города Заречного Пензенской области:

- сократить максимальное количество ключевых показателей эффективности, устанавливаемых в картах КПЭ,: для заместителей Главы Администрации города - с 9 до 6, для руководителей структурных подразделений Администрации города – с 7 до 5, для других муниципальных служащих – с 5 до 3;

- увеличить удельный вес наиболее значимых показателей эффективности;

- в картах КПЭ руководителей структурных подразделений и муниципальных служащих увеличить количество показателей, разработанных с учетом формирования системы целей.

3. Разработать предложения по перераспределению средств фонда оплаты труда между выплатами, предусмотренными при формировании фонда оплаты труда, в целях увеличения доли средств, направляемых на премирование работников Администрации города.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе было детально рассмотрено такое понятие как «оценка персонала». Также, была проанализирована система оценки персонала в муниципальных организациях. Как известно, оценка персонала – это процесс выявления профессиональных качеств сотрудников, требующихся для определенной должности. Оценка персонала является неотъемлемым элементом системы управления. В муниципальных организациях сотрудников оценивают с помощью аттестация. Он отличается унифицированностью, наличием аттестационной комиссии, а главное, на основании ее результатов работодатель может принять решение об увольнении сотрудника.

Оценка персонала производится тогда, когда организация преследует конкретные цели, от которых будет зависеть регулярность проведения оценивания. Данный процесс неразрывно связан почти со всеми функциями системы управления персоналом: отбор, распределение премий, определение на обучение или курсы повышения квалификации, повышения.

Результаты оценки сотрудников являются важным элементом управления человеческими ресурсами, так как именно они дают возможность принимать обоснованные решения в отношении поощрения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Методы оценки персонала разделяются на количественные, качественные и комбинированный. Наиболее полную информацию способны предоставить последние. Также, методы оценки можно разделить на вербальные и невербальные. Вторые позволяют оценить психологию оцениваемого, его личные качества.

Оценка происходит по двум основным показателям и направлениям: оценка результатов работы и оценка профессиональных навыков. Исходя из темы исследования, в работе был рассмотрен отечественный и зарубежный опыт оценки персонала в муниципальных организациях. система

оценки персонала хорошо развита как в пределах России, так и за границей. Аттестация является основным способом оценки, однако, нередко дополняется и другими методами.

Для подробного исследования данной темы был проведен анализ системы оценки персонала в Администрации г. Заречного Пензенской области. Следует отметить, что наряду с общепринятой для работников органов местного самоуправления такого метода оценки персонала как аттестация, в Администрации используется также оценка сотрудников с помощью ключевых показателей эффективности (КПЭ). Однако, так как данная система не рассчитана на такие организации, как Администрация города, она не лишена ряда недостатков. Например, не разработана единая система оценки, чтобы каждый аттестуемый был оценён едиными и общими критериями. Это устранил возможность возникновения споров и разногласий по поводу принятого решения и дальнейших действий в отношении аттестуемого.

Также, в Администрации города используется библиографический метод оценки персонала, основывающийся на данных из личных дел сотрудников. Благодаря его результатам, руководители подразделений могут сделать вывод о качественном составе своего персонала.

Суммируя все вышесказанное, стоит сказать, что оценка персонала играет важную роль как для каждого сотрудника, так и для всей организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, И. Е., Крамская С.В. Некоторые проблемы эффективности местного самоуправления в условиях демократии и муниципальной реформы в России // Международный журнал экспериментального образования. - 2016. - № 11. - С. 91-93.
2. Алешкова, Н. П. Некоторые проблемы муниципальной службы и практика их решения на примере Администрации города Сургута. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-problemy-munitsipalnoy-sluzhby-i-praktika-ih-resheniya-na-primere-administratsii-goroda-surguta/viewer>.
3. Асалиев, А. М., Вукович Г. Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации : учебное пособие / 2-е изд., испр. и доп. - М : ИНФРА-М, 2016. - 171 с.
4. Бачина, Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С. 139-144.
5. Беляцкий, Н. П. и др. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. - 352 с.
6. Берулава, М. Н. Психология и педагогика менеджмента. - Бийск: НИЦ БиГПИ, 1995. - 361 с.
7. Гридасов, А. Оценка персонала: методы, критерии оценки работы персонала в организации. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://blog.calltouch.ru/otsenka-personala-metody-kriterii-otsenki-raboty-personala>.
8. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.
9. Десслер, Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Десслер ; пер. Д.П. Конькова. - 4-е изд., электрон. - Москва: Лаборатория знаний, 2020. - 802 с.

10. Джинчарадзе, Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-organizatsii-protsedury-otsenki-personala>.
11. Закон Белгородской области от 24.09.2007 № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» (ред. от 18.06.2015) [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW404&n=10310#033830882873662294>.
12. Закон Владимирской области от 30.05.2007 № 58-ОЗ (ред. от 11.02.2019) «О муниципальной службе во Владимирской области» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://base.garant.ru/19325866/>.
13. Закон Нижегородской области от 03.2007 № 99-З (ред. от 03.12.2019) «О муниципальной службе в Нижегородской области» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://base.garant.ru/8668303/>.
14. Закон Пензенской области от 10.10.2007 №1390-ЗПО (ред. от 24.12.2018) «О муниципальной службе в Пензенской области» // Пензенские губернские ведомости. 2019. - № 90.
15. Закон Ханты-Мансийского автономного округа-Югры от 20.07.2007 № 113-оз «Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» (ред. от 07.09.2016) [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://base.garant.ru/18922399/>.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
17. Кириллов, А. В., Мишина А. Н. Способы оценки персонала и должности в организации: выбор методов оценки. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25752116>.
18. Ключков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов - М. : Эксмо, 2010. - 119 с.

19. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) / Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
20. Корнюшин, В. Ю. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. Ю. Корнюшин. - Изд-во: МИЭМП, 2010. - 237 с.
21. Летуновский, В. Эволюция взглядов на оценку персонала в России. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/5D21749093883297C3257100003EF9D7/category.html>.
22. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум. Базовый курс / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 378 с.
23. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск НГАЭИУ, 2001. - 309 с.
24. Набиев, В. В. О зарубежном опыте приема на службу и аттестации государственных служащих. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-zarubezhnom-opyte-priema-na-sluzhbu-i-attestatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih>.
25. Покацкий, С. А. Совершенствование структуры управления персоналом в органах местного // Молодой ученый. - 2016. - № 4. - С. 872-875.
26. Постановление Администрации г. Заречного Пензенской области от 31.03.2016 № 715 (ред. от 21.01.2020) «Об утверждении Положения о премировании муниципальных служащих Администрации города Заречного Пензенской области и иных органов местного самоуправления города Заречного Пензенской области по итогам работы за квартал за выполнение показателей, характеризующих социально-экономическое развитие города

Заречного Пензенской области» // Ведомости Заречного. - 2016. - № 15. - С. 39.

27. Постановление Правительства Кыргызской Республики от 01.03.2017 №131 «Об оценке деятельности и условиях оплаты труда государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (ред. от 21.11.2019) [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://mineconom.gov.kg/ru>.

28. Прыкин Б. В., Прыкина Л. В., Эриашвили М. Д., Усман З. А. Общий курс менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 359 с.

29. Разгуляева, М. В. Особенности оценки квалификации управленческого персонала предприятия: анализ зарубежного опыта / М. В. Разгуляева // Международный научно-исследовательский журнал. - 2019. - № 12 - С. 163-168.

30. Реймаров, Г. А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г. А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 422 с.

31. Решение Собрании представителей г. Заречного от 22.12.2017 № 308 «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих в городе Заречном Пензенской области» // Ведомости Заречного. - 2017. - № 51. - С. 20.

32. Руденко, А. М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

33. Самыгин, С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012.- 392 с.

34. Смирнов, Р. С. Основные проблемы аттестации муниципальных служащих // Молодой ученый. - 2018. - №24. - С. 231-233.

35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 02.08.2019) // «Российская газета» – 2019. – 7 августа (Федеральный выпуск № 172(7930)).

36. Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 (ред. от 09.05.2018) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» // Собрание законодательства РФ. – 2018. - № 20. - с. 128.
37. Устав закрытого административно-территориального образования города Заречного Пензенской области (ред. от 18.10.2019) // Ведомости Заречного.- 2019. - №56. - с. 24.
38. Устав (Основной Закон) Калининградской области от 18.01.1996 № 30 (ред. от 24.12.2018) [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW044;n=1051#008809595261616887>.
39. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 29.12.2017) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://base.garant.ru/186367/>.
40. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://base.garant.ru/12136354/>.
41. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 16.12.2019) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://base.garant.ru/12152272/>.
42. Холостова, Е. И., Дашкина А. Н., Малофеев И. В. Зарубежный опыт социальной работы; Москва: Дашков и Ко, 2012. - 368 с.
43. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб.пособие / П.В Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - 2-е изд. - Москва: Издательство «Омега – Л», 2017. - 406 с.
44. Юмтарова, А. А. Аттестация как метод развития профессиональной компетентности сотрудников в органах местного самоуправления // Тенденции развития науки и образования. - 2019. - №51(5). - С. 23-27.

45. Яновский, В. В. Государственное и муниципальное управление: введение в специальность (для бакалавров) / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов.-М.: КноРус, 2018. - 352 с.
46. Яшкова, Е. В. Оптимизация деловой оценки кадрового потенциала как необходимое условие развития организации / Е.В. Яшкова, Л.Г. Бегаева // Наукоедение. - 2016. - Т. 8, № 2. - С. 92.
47. Karim Ansari. 5 Trends Shaping the Future of HR Assessments [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://theundercoverrecruiter.com/hogan-future-hr-assessment>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Положение о проведении аттестации муниципальных служащих в городе Заречном Пензенской области

I. Общие положения

1. Настоящим Положением в соответствии с Законом Пензенской области от 10.10.2007 № 1390-ЗПО «О муниципальной службе в Пензенской области» (далее - Закон Пензенской области "О муниципальной службе в Пензенской области») определяется порядок проведения аттестации муниципальных служащих в органах местного самоуправления города Заречного Пензенской области.

2. Аттестация проводится в целях определения соответствия муниципального служащего замещаемой должности муниципальной службы.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава муниципальной службы, повышению профессионального уровня муниципальных служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности муниципальной службы при сокращении должностей муниципальной службы, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда муниципальных служащих.

3. Аттестации не подлежат муниципальные служащие:

- а) замещающие должности муниципальной службы менее одного года;
- б) достигшие возраста 60 лет;
- в) беременные женщины;

г) находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через год после

выхода из отпуска;

д) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

4. Аттестация муниципальных служащих проводится один раз в три года.

II. Организация проведения аттестации

5. Для проведения аттестации муниципальных служащих руководителем органа местного самоуправления города Заречного Пензенской области (далее - орган местного самоуправления) издается правовой акт, содержащий положения:

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

6. Аттестационная комиссия формируется актом руководителя органа местного самоуправления в соответствии с настоящим Положением. Указанным актом определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы.

7. В состав аттестационной комиссии включаются уполномоченные руководителем органа местного самоуправления муниципальные служащие (в том числе представители кадровой и юридической службы, представитель отдела, в котором муниципальный служащий замещает должность муниципальной службы). В состав комиссии могут входить представители иных органов местного самоуправления, представители научных и образовательных организаций, других организаций и предприятий, приглашенные в качестве независимых экспертов - специалистов по вопросам, связанным с муниципальной службой, без указания персональных данных экспертов, при этом число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной

комиссии.

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации муниципальных служащих, исполнение должностных обязанностей которых связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

8. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

9. График проведения аттестации ежегодно утверждается руководителем органа местного самоуправления и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

10. В графике проведения аттестации указываются:

- а) наименование органа местного самоуправления муниципального образования, в котором проводится аттестация;
- б) список муниципальных служащих, подлежащих аттестации;
- в) дата, время и место проведения аттестации;
- г) дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственного за их представление руководителя соответствующего органа местного самоуправления, отраслевого (функционального) органа Администрации, в которых проводится аттестация.

11. Не позднее чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации муниципальным служащим должностных

обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем.

12. В отзыве, предусмотренном пунктом 11 настоящего Положения, должны содержаться следующие сведения о муниципальном служащем:

- а) фамилия, имя, отчество;
- б) замещаемая должность муниципальной службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;
- в) перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие;
- г) мотивированная оценка профессиональных, деловых качеств и результатов профессиональной служебной деятельности муниципального служащего (приложение к настоящему Положению).

13. К отзыву об исполнении должностных обязанностей подлежащим аттестации муниципальным служащим за аттестационный период прилагаются сведения о выполненных муниципальным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист муниципального служащего с данными предыдущей аттестации.

14. Кадровая служба органа местного самоуправления не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого аттестуемого муниципального служащего с представленным отзывом об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период. При этом муниципальный служащий вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей профессиональной служебной деятельности за указанный период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом или пояснительную записку на отзыв

непосредственного руководителя.

III. Проведение аттестации

15. Аттестация проводится с приглашением аттестуемого муниципального служащего на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки муниципального служащего на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации муниципальный служащий привлекается к дисциплинарной ответственности, а аттестация переносится на более поздний срок.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщение аттестуемого муниципального служащего, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего.

В целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым муниципальным служащим дополнительных сведений о его профессиональной служебной деятельности за аттестационный период аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на следующее заседание комиссии.

16. Обсуждение профессиональных и деловых качеств муниципального служащего применительно к его профессиональной служебной деятельности должно быть объективным и доброжелательным.

Профессиональная служебная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям для замещения должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением (органом местного самоуправления, отраслевым (функциональным) органом администрации) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения муниципальным служащим должностной инструкции, профессиональные

знания и опыт работы, соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством о муниципальной службе Российской Федерации и Пензенской области, а при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, - также организаторские способности.

17. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

18. Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого муниципального служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов муниципальный служащий признается соответствующим замещаемой должности муниципальной службы.

На период аттестации муниципального служащего, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в этой комиссии приостанавливается.

19. По результатам аттестации муниципального служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- а) соответствует замещаемой должности муниципальной службы;
- б) не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости - рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих.

20. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального служащего.

Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Муниципальный служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

Аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле муниципального служащего.

Секретарь аттестационной комиссии ведет протокол заседания комиссии, в котором фиксирует ее решения и результаты голосования. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

21. Материалы аттестации муниципального служащего представляются руководителю органа местного самоуправления не позднее чем через семь дней после ее проведения.

22. Муниципальный служащий вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Приложение
к Положению о проведении
аттестации муниципальных
служащих в городе Заречном
Пензенской области

ОТЗЫВ
О СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 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. Перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых принимает участие муниципальный служащий

8. Мотивированная оценка знаний, навыков и умений (профессионального уровня), деловых качеств и результатов служебной деятельности муниципального служащего (по следующим критериям):

– знание муниципальным служащим Конституции Российской Федерации, федеральных законов, законов Пензенской области, Устава закрытого административно-территориального образования города Заречного Пензенской области и других муниципальных правовых актов, необходимых в его работе;

- уровень профессионального образования муниципального служащего и соответствие его занимаемой должности;
- знание должностных обязанностей и умение применять их в практической работе, ответственность за результаты работы;
- в случае наделения организационно-распорядительными полномочиями:
 - умение организовывать труд подчиненных и осуществлять руководство их работой;
 - степень самостоятельности при выполнении должностных обязанностей и принятии решений;
 - уровень компетенции муниципального служащего;
 - степень интенсивности труда;
 - восприятие муниципальным служащим критических замечаний руководителей и коллег по работе, способность к самокритике;
 - отношение и способность муниципального служащего к повышению своих профессиональных знаний;
 - возможности профессионального роста и выдвижения в резерв для замещения вышестоящих должностей;
 - состояние дел в подчиненном подразделении или на участке работы, за который отвечает муниципальный служащий;
 - сведения о выполненных муниципальным служащим наиболее значимых работах и подготовленных им документах за аттестационный период;
 - способность осваивать информационные технологии в муниципальной службе, применять современные технические средства;
 - выполнение внутреннего распорядка дня, этика и стиль общения;
 - наличие поощрений и дисциплинарных взысканий;
 - недостатки в служебной деятельности муниципального служащего.

9. Выводы и рекомендации руководителя _____

Замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией _____

8. Краткая оценка выполнения муниципальным служащим рекомендаций предыдущей аттестации _____

(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

9. Решение аттестационной комиссии:

- соответствует замещаемой должности муниципальной службы;
- не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

10. Рекомендации:

11. Количественный состав аттестационной комиссии

На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии

Количество голосов «за» _____, «против» _____, «воздержался» _____

12. Примечания

Председатель аттестационной комиссии

Заместитель председателя аттестационной комиссии

Секретарь аттестационной комиссии

Члены аттестационной комиссии

Дата проведения аттестации

С аттестационным листом ознакомился

(подпись муниципального служащего, дата)

(место для печати)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Об утверждении Порядка премирования

муниципальных служащих города Заречного Пензенской области по итогам работы за квартал за выполнение показателей, характеризующих социально-экономическое развитие города Заречного Пензенской области

1. Общие положения

1.1. Премирование муниципальных служащих города Заречного Пензенской области по итогам работы за квартал за выполнение показателей, характеризующих социально-экономическое развитие города Заречного Пензенской области, производится за достижение ключевых показателей эффективности (далее - также КПЭ), которые устанавливаются для каждого муниципального служащего на квартал текущего года в соответствии с настоящим Положением.

1.2. Ключевые показатели эффективности - измеряемые показатели достижения установленного (планового) результата трудовой деятельности муниципального служащего, качественные и количественные показатели исполнения, достижения плановых показателей цели или ожидаемого результата.

Качественные и количественные показатели эффективности муниципального служащего - это преобразованные для конкретной должности стратегические и тактические цели, которые должны соответствовать целям Стратегии социально-экономического развития ЗАТО г. Заречного Пензенской области на период до 2020 года, целям, определенным для соответствующих органов местного самоуправления г. Заречного Уставом закрытого административно-территориального

образования города Заречного Пензенской области, иными нормативными правовыми актами органов местного самоуправления г. Заречного, определяющими основные направления социально-экономического развития г. Заречного, положениями о структурных подразделениях органов местного самоуправления г. Заречного.

1.3. Ключевые показатели эффективности устанавливаются в письменном виде в соответствии с картой КПЭ (приложение N 1 к настоящему Положению) и утверждаются на 1, 2, 3 и 4 кварталы каждого года:

1) для муниципальных служащих Администрации г. Заречного (за исключением Главы Администрации г. Заречного) и руководителей иных органов местного самоуправления г. Заречного - правовыми актами Администрации г. Заречного;

2) для муниципальных служащих иных органов местного самоуправления г. Заречного (за исключением руководителей иных органов местного самоуправления г. Заречного) - правовыми актами иных органов местного самоуправления г. Заречного.

2. Порядок определения КПЭ

2.1. Для каждого муниципального служащего его непосредственным руководителем (у которого муниципальный служащий находится в прямом подчинении в соответствии с организационной схемой управления) определяются КПЭ в соответствии со следующими правилами:

1) для Первого заместителя Главы Администрации города, заместителей Главы Администрации города, руководителя аппарата Администрации города, руководителей иных органов местного самоуправления г. Заречного - в количестве от 7 до 9 КПЭ;

2) для заместителей руководителей иных органов местного самоуправления г. Заречного, начальников структурных подразделений

Администрации г. Заречного, начальников структурных подразделений иных органов местного самоуправления г. Заречного - в количестве от 5 до 7 КПЭ;

3) для каждого муниципального служащего (кроме Первого заместителя Главы Администрации города, заместителей Главы Администрации города, руководителя аппарата Администрации города, руководителей иных органов местного самоуправления г. Заречного, начальников структурных подразделений органов местного самоуправления г. Заречного) - в количестве от 3 до 5 КПЭ;

4) для каждого КПЭ определяется удельный вес с учетом значимости (приоритетности) показателя;

5) удельный вес КПЭ в карте устанавливается в долях от целого числа с одним десятичным знаком после запятой, минимальный вес КПЭ - 0,1, общее значение удельных весов показателей не может превышать 1;

6) для каждого КПЭ устанавливаются плановые значения и диапазоны значений КПЭ;

7) для количественных КПЭ устанавливаются формулы расчета, для качественных КПЭ - способ контроля выполнения КПЭ.

2.2. Оформленные (заполненные) карты КПЭ на год (1, 2, 3 и 4 кварталы) представляются в рабочие группы по сопровождению КПЭ не позднее чем за десять дней до наступления финансового года.

2.3. Составы рабочих групп по сопровождению КПЭ утверждаются в следующем порядке:

1) состав рабочей группы по сопровождению КПЭ муниципальных служащих Администрации г. Заречного и руководителей иных органов г. Заречного - правовыми актами Администрации г. Заречного;

2) составы рабочих групп по сопровождению КПЭ муниципальных служащих иных органов местного самоуправления (за исключением руководителей иных органов местного самоуправления г. Заречного) - правовыми актами иных органов местного самоуправления г. Заречного.

2.4. В состав рабочих групп входят руководители и муниципальные служащие финансовых, экономических, бухгалтерских служб (при необходимости) органов местного самоуправления г. Заречного. Количество членов рабочих групп не может быть менее трех человек.

2.5. Рабочие группы по сопровождению КПЭ осуществляют следующие функции:

- 1) проверяют правильность оформления (заполнения) карт КПЭ;
- 2) разрабатывают проект правового акта по утверждению КПЭ и вносят в него изменения (при необходимости);
- 3) проверяют выполнение КПЭ по итогам работы за квартал;
- 4) производят расчеты премии муниципальных служащих по итогам работы за квартал;
- 5) разрабатывают проект правового акта об установлении муниципальным служащим размера премии по итогам работы за квартал;
- 6) организуют хранение карт КПЭ.

3. Порядок расчета премии по итогам работы за квартал

3.1. В течение первой декады месяца, следующего за отчетным кварталом, непосредственные руководители проводят оценку достижения муниципальными служащими количественных и качественных КПЭ, используя значения оценки выполнения КПЭ в соответствии с приложением N 2 к настоящему Положению.

3.2. Фактическое выполнение КПЭ определяется по формулам и способам контроля, установленным в картах КПЭ.

3.3. Заполненные карты КПЭ до 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, представляются в рабочие группы для расчета премии муниципальным служащим по итогам работы за квартал.

3.4. Расчет премии муниципальным служащим по итогам работы за квартал производится по формуле: $ФП = 0,65 * ДО * ИКВ$,

где: ФП - фактическая сумма премии муниципального служащего по итогам работы за квартал, руб.;

0,65 - коэффициент, рассчитанный исходя из 65 процентов должностного оклада в соответствии с Положением об оплате труда муниципальных служащих города Заречного Пензенской области и лиц, замещающих муниципальные должности города Заречного Пензенской области, утвержденным решением Собрания представителей г. Заречного Пензенской от 29.08.2019 N 405;

ДО - размер должностного оклада муниципального служащего, руб.;

ИКВ - итоговый коэффициент выполнения КПЭ по итогам работы за квартал, который определяется по формуле:

$$\text{ИКВ} = (\text{Квып}_1 * \text{Уд. вес}_1) + (\text{Квып}_2 * \text{Уд. вес}_2) + \dots + (\text{Квып}_n * \text{Уд. вес}_n),$$

где: ИКВ - итоговый коэффициент выполнения КПЭ (определяется до сотых значений после запятой);

Квып.1, Квып.2, Квып_n - коэффициенты выполнения КПЭ;

Уд. вес₁, Уд. вес₂, Уд. вес_n - удельный вес КПЭ, установленный в карте КПЭ.

4. Особенности установления КПЭ и расчета премии

в отдельных случаях

4.1. Муниципальным служащим, вновь принятым в течение квартала и не отработавшим полный рабочий квартал, КПЭ утверждаются на период фактической работы в течение текущего года по кварталам.

4.2. Муниципальным служащим, проработавшим полностью отчетный период (квартал), премия по итогам работы за квартал выплачивается в строгом соответствии с выполнением/невыполнением КПЭ, утвержденных на квартал. Размер премии не корректируется с учетом фактически отработанного времени в отчетном квартале.

4.3. Муниципальным служащим, уволенным в течение квартала, премия по итогам работы за квартал не выплачивается.

4.4. Расчет премии по итогам работы за квартал при изменении размера должностного оклада муниципального служащего в течение отчетного квартала производится исходя из среднего значения должностного оклада пропорционально фактически отработанному времени при каждом значении должностного оклада.

Вопросы для глубинного интервью

1. На основе каких нормативных документов действует система оценки муниципальных служащих?
2. Какая основная форма оценки персонала в организации?
3. Как используются результаты оценки персонала?
4. Как формируются аттестационные комиссии, как избираются ее члены?
5. Удовлетворяет ли сотрудников общая система оценки, которая имеется в организации?
6. Как часто вносятся изменения в систему оценки персонала?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 47 наименований.
Рисунков 6, таблиц 11 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2020 г.

_____ Баева В.Г.