

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 35.088.3

DOI: 10.17223/19988648/45/10

И.Б. Адова

ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО

В статье представлены результаты исследования, целью которого явилась разработка и апробация системы комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих. Проведена систематизация теоретико-методологических основ комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих. Выполнен анализ лучших кадровых практик в органах государственного и муниципального управления. Предложена и апробирована модель комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего.

Ключевые слова: кадровые технологии, комплексная оценка профессиональной деятельности, муниципальный служащий.

Введение

Система комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего представляет собой набор оценочных процедур, методов и технологий, позволяющих получить интегральную оценку профессиональной деятельности муниципального служащего.

Актуальность проведенного исследования обусловлена рядом обстоятельств:

– недостаточной проработанностью теоретической, методологической и нормативной базы, которая детерминирует и регламентирует процесс комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего;

– отсутствием единых критериев и параметров оценки эффективности, результативности и компетентности служащих, которые учитывали бы специфику и особенности муниципальной службы;

– отсутствием системы мотивации муниципальных служащих, связанной с системой оценки деятельности и уровнем их компетенций.

В тоже время оценка и развитие муниципальных служащих находятся в фокусе внимания административной реформы и высших лиц государства [1–5].

Представленное исследование имело целью разработку и апробацию системы комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих в мэрии городского округа.

Теоретико-методологические основания комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих

Систематизация теоретико-методологических основ комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих, нашедших отражение в работах российских ученых [8–15 и др.], позволила выявить сущность оценки муниципальных служащих и определить ее место в системе управления муниципальной службой. Как видно из рис. 1, она является неотъемлемым инструментом при обосновании управленческих решений, связанных с организацией и развитием муниципальной службы: при описании должностных позиций в реестре должностей и должностных регламентах, при конкурсном отборе кандидатов на замещение должностей муниципальной службы, при проведении аттестации, при определении стимулирующих выплат (в соответствии с [1]) и т.п.



Рис. 1. Место комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего в системе управления персоналом (составлено автором по [12])

При этом публично-правовая природа местного самоуправления требует соответствующего институционального регулирования кадрового обеспечения управления развитием территориального образования.

Анализ лучших кадровых практик в органах государственного и муниципального управления в области оценки профессиональной служебной деятельности

Аналитический инструментарий в проведенном исследовании представлен в формате изучения и обобщения более 200 лучших кадровых практик в области государственного и муниципального управления по разным направлениям работы с государственными и муниципальными служащими, представленными в базе данных конкурса «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе», который организуется с 2013 г. Министерством труда и социальной защиты России [16–17].

Выявление и анализ инновационных технологий проектирования и реализации кадровых процессов, связанных с оценкой государственных и муниципальных служащих, позволили выделить ряд тенденций:

- обеспечение условий доступности процедур поступления на службу, а также повышение прозрачности ее механизмов;
- внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва, проведения аттестации и ротации служащих, при этом в механизмы включается широкий спектр инструментария оценивания, позволяющий повысить объективность оценки;
- широкая информатизация и автоматизация кадровых процессов и процедур, что позволяет повысить прозрачность и сократить трудоемкость процессов оценивания, сформировать базу знаний для построения программ развития и т.п.;
- использование ключевых показателей оценки эффективности и результативности деятельности служащих, коррелирующих с показателями оценки социально-экономического развития территориальных образований.

Анализ применения лучших кадровых практик также показал, что в большинстве субъектов Российской Федерации в настоящее время проводится работа по достижению эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих. Их оплата труда, как заявлено в регламентирующих документах, напрямую зависит от достижения государственным органом необходимых показателей и целей.

В ходе исследования построено проблемное поле проектирования комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего, в рамках которого выявлен ряд областей:

- организационно-управленческие проблемы, связанные с недостаточным уровнем управленческих компетенций на муниципальной службе в части использования современного оценочного инструментария;

- технологические проблемы, обусловленные высокой скоростью внедрения новых информационно-коммуникативных технологий;
- социально-психологические проблемы, определенные наличием субъективности оценивания и неготовностью участников к ее проведению;
- мотивационные проблемы, характеризующие противоречия между результативностью и вознаграждением;
- финансово-экономические проблемы, связанные с недостаточным финансированием системы стимулирования муниципальных служащих;
- нормативно-правовые проблемы, характеризующие отсутствие практик регламентации оценивания профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Проектирование комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих

Результаты проведенных теоретических исследований позволили сформировать предпосылки и послужили основанием для проектирования комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Отправной точкой явился выбор подхода к проектированию системы оценки. Отказавшись от традиционного подхода, основанного на выявлении профессионально-значимых личностных качеств служащего, мы оставили свой выбор на современном компетентностном подходе, имеющем стратегическую ориентацию и направленном на выявление проблем и достижений каждого сотрудника, установление взаимосвязи результатов индивидуальной работы и их влиянием на работу подразделения или органа в целом.

В работе обоснована необходимость ориентации на общенаучные принципы системности, комплексности, объективности. Также следует учитывать специфические принципы, связанные с особенностями системы государственного управления (актуальности и эффективности) и муниципальной службы (конкретности, непрерывности, преемственности, опережающего развития и саморазвития) [6, 7].

Проект включил разработку отдельных элементов и обоснование алгоритмов оценивания, а также отразил отдельные организационные аспекты внедрения и распространения методики оценки с пилотного подразделения до всего органа местного самоуправления.

Основными целями разработанной комплексной оценки профессиональной деятельности являются:

- создание и поддержание на высоком уровне оптимального профессионального состава служащих, сбалансированной организационной структуры, четко организованных внутренних коммуникаций;
- формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях органа местного самоуправления, посредством повышения профессиональных знаний и навыков муниципальных служащих в сочетании с развитием личностных качеств, направленных на поддержание и улучшение в

структурном подразделении органа местного самоуправления благоприятного социально-психологического климата, отношений открытости, уважения и взаимопонимания;

– привлечение талантливой молодежи, создание условий для профессионального развития молодых специалистов;

– взаимодействие поколений в процессе сохранения, использования и передачи накопленного профессионального опыта.

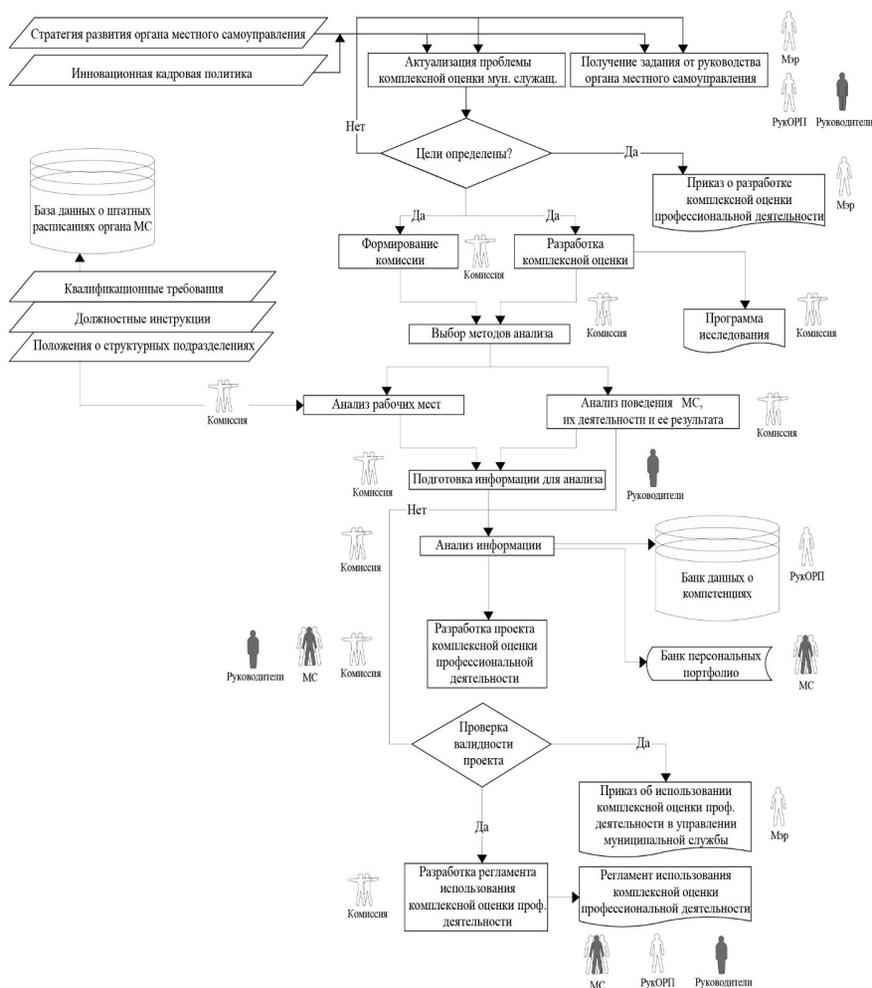


Рис. 2. Описание процедуры «Проектирование комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего» процесса «Управление муниципальными служащими в органе местного самоуправления» (составлено автором)

В соответствии с методическими рекомендациями Министерства труда и социальной защиты России оценка профессиональной деятельности муниципального служащего включает в себя три направления: оценку профессиональных компетенций, идентификацию квалификации и оценку эффективности деятельности [18, 19].

На рис. 2 показана сформированная автором процедура проектирования комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего, являющаяся частью процесса управления муниципальными служащими в органе местного самоуправления в системе менеджмента качества. Такая формализация позволяет рассматривать деятельность участников процедуры проектирования в единстве.

Для непосредственного внедрения разработанной системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности сформирован примерный перечень мероприятий, последовательная реализация которых позволит внедрить предлагаемую комплексную оценку в процесс организации деятельности муниципальных служащих.

Полученные результаты рекомендовано использовать для разработки соответствующих нормативно-правовых актов в области проведения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих.

Апробация проекта

Практическая реализация разработанной системы комплексной оценки профессиональной деятельности муниципального служащего в рамках данной статьи представлена на примере мэрии города Новосибирска, в качестве объекта наблюдения выбрана профессиональная деятельность главного специалиста отдела финансового обеспечения деятельности местного самоуправления Департамента финансов и налоговой политики (ОФОДМС) мэрии города Новосибирска (муниципальный служащий).

1 этап комплексной оценки профессиональной деятельности – проектирование модели профессиональных компетенций.

Должность главного специалиста ОФОДМС относится к старшей группе должностей муниципальной службы. Для данной должности в модель профессиональных компетенций могут быть включены общие профессиональные и профессионально-прикладные компетенции.

В роли экспертов при формировании модели профессиональных компетенций для должности главного специалиста ОФОДМС выступили:

- начальник управления бюджетного финансирования мэрии города Новосибирска;
- начальник ОФОДМС;
- главный специалист ОФОДМС.

Матрица попарного сравнения профессиональных компетенций заполнена экспертами независимо друг от друга, полученные результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1. Матрица попарного сравнения профессиональных компетенций для должности главного специалиста (эксперт – начальник управления)

Наименование профессиональной компетенции	1. Работа с информацией	2. Качественная подготовка документов	3. Планирование рабочего времени	4. Организация совместной деятельности, работа в команде	5. Ведение деловых переговоров	6. Консультирование	7. Применение современных информационных – коммуникационных технологий	8. Осуществление контроля	9. Саморазвитие	10. Инновационность, творческий подход	ИТОГО
1. Работа с информацией		0	2	1	1	1	1	1	2	1	10
2. Качественная подготовка документов	2		2	1	1	1	2	1	2	2	14
3. Планирование рабочего времени	0	0		1	0	0	0	0	0	0	1
4. Организация совместной деятельности, работа в команде	1	1	1		1	1	1	1	1	1	9
5. Ведение деловых переговоров	1	1	2	1		1	2	2	2	1	13
6. Консультирование	1	1	2	1	1		2	2	2	1	13
7. Применение современных информационных коммуникационных технологий	1	0	2	1	0	0		0	1	1	6
8. Осуществление контроля	1	1	2	1	0	0	2		2	2	11
9. Саморазвитие	0	0	2	1	0	0	1	0		1	5
10. Инновационность, творческий подход	1	0	2	1	1	1	1	0	1		8

В табл. 2 представлены результаты расчетов средневзвешенных оценок экспертов, на основании чего выбраны пять наиболее значимых компетенций (выделено пунктиром): осуществление контроля; качественная подго-

товка документов; работа с информацией; ведение деловых переговоров; консультирование.

Таблица 2. Расчет общих оценок экспертов профессиональных компетенций (выполнено автором)

Профессиональная компетенция	Начальник управления	Начальник отдела	Муниципальный служащий	Итого средний балл	
	Вес оценки экспертов			Без учета веса	С учетом веса
	35 %	50%	15%		
8. Осуществление контроля	11	15	15	13,67	13,66
2. Качественная подготовка документов	14	13	15	14	13,65
1. Работа с информацией	10	13	13	12	11,95
5. Ведение деловых переговоров	13	8	6	9	9,45
6. Консультирование	13	7	6	8,67	8,95
9. Саморазвитие	5	5	11	7	8,8
10. Инновационность, творческий подход	8	9	6	7,67	8,2
4. Организация совместной деятельности, работа в команде	9	8	5	7,33	7,9
3. Планирование рабочего времени	1	9	6	5,33	5,75
7. Применение современных информационных – коммуникационных технологий	6	5	7	6	5,65

Именно они подлежат к включению в модель профессиональных компетенций для должности главного специалиста ОФОДМС Департамента финансов и налоговой политики мэрии города Новосибирска

Далее определена значимость групп профессиональных компетенций в модели профессиональных компетенций на основании присвоения им весовых значений для должности главного специалиста, исходя из набранных итоговых баллов (табл. 3, 4).

Таблица 3. Распределение весов по группам профессиональных компетенций, % (составлено автором)

Группа профессиональных компетенций	Главный специалист
Общие	30
Прикладные	70

Формализованная модель профессиональных компетенций для должности главного специалиста ОФОДМС Департамента финансов и налоговой политики мэрии города Новосибирска отражена в табл. 5.

Таблица 4. Расчет веса профессиональных компетенций в модели профессиональных компетенций для должности главного специалиста (выполнено автором)

Профессиональное качество	Количество баллов	Вес профессионального качества в модели, %
Работа с информацией	11,95	14,51
Качественная подготовка документов	13,65	16,57
Ведение деловых переговоров	9,45	11,47
Консультирование	8,95	10,87
Осуществление контроля	13,66	16,58
ВСЕГО	57,66	70

Таблица 5. Модель профессиональных компетенций для должности главного специалиста (составлено автором)

Профессиональная компетенция	Описание профессиональной компетенции	Вес, %	Стандарты профессионального поведения
Общие профессиональные компетенции			
Ориентация на результат	Высокая самоорганизация, стрессоустойчивость, целеустремленность, способность сохранять высокую работоспособность в ситуациях высокой нагрузки	10,00	Муниципальный служащий выполняет работу в полном объеме и в установленные сроки с максимально возможным качеством, работает в условиях многозадачности
Стиль общения, межличностное понимание	Контроль своего поведения в стрессовых и конфликтных ситуациях, использует разные стили общения с учетом особенностей собеседника	10,00	Муниципальный служащий ясно и четко излагает свои мысли, информацию; использует грамотную речь, употребляет профессиональные термины
Укрепление авторитета муниципальных служащих	Соблюдение кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих в мэрии города Новосибирска, формирование положительного образа муниципального служащего в глазах граждан. Активная жизненная позиция и осознанное отношение к служебной деятельности	10,00	Муниципальный служащий проявляет внимательность и корректность в общении с должностными лицами и гражданами; ответственно и добросовестно выполняет свои должностные обязанности, способствует повышению эффективности собственной работы и работы структурного подразделения
Профессионально-прикладные профессиональные компетенции			
Работа с информацией	Выделение ключевых факторов и причинно-следственных связей, структурирование и систематизация информации, сопо-	14,51	Муниципальный служащий выделяет ключевую информацию и суть проблемы; при недостатке

Профессиональная компетенция	Описание профессиональной компетенции	Вес, %	Стандарты профессионального поведения
	ставление различных факторов, нахождение системных решений		информации находит дополнительные источники достоверной информации, формулирует точные запросы для ее получения; на основе имеющейся информации делает обоснованные выводы
Качественная подготовка документов в соответствии с требованиями	Обеспечение достоверности, точности и качества используемой в документах информации. Тщательная проработка документов, исключение формального подхода	16,57	Муниципальный служащий: при подготовке проектов документов и материалов опирается на полную, достоверную и точную информацию, нормативную базу, проверяет информацию, представленную другими, подготовленные проекты документов хорошо проработаны, структурированы и содержательны
Ведение деловых переговоров	Умение выстраивать конструктивные коммуникации, ясное и структурированное изложение своих мыслей, умение находить обоснованную аргументацию, отстаивать свою позицию	11,47	Муниципальный служащий: ясно и четко излагает свои мысли, информацию как в устной, так и в письменной форме; использует грамотную речь, употребляет профессиональные термины
Консультирование	Оказание помощи муниципальному служащему или гражданам, направленной на повышение работы органа местного самоуправления, помощь в решении сложных проблем	10,87	Муниципальный служащий консультирует муниципальных служащих и граждан по правовым и иным вопросам муниципальной службы
Осуществление контроля	Формирование четких критериев ожидаемого результата и контроль достижения поставленных задач в установленные сроки, в требуемом объеме и качестве	16,58	Муниципальный служащий: контролирует своевременность, качество и полноту запрашиваемой информации; согласовывает с руководством контрольные сроки исполнения поручений

2-й этап комплексной оценки профессиональной деятельности – оценка квалификации.

Для замещения должности главного специалиста отдела ОФОДМС устанавливаются квалификационные требования в части профессионального образования, а требование к стажу не предъявляется.

Знание законодательных нормативных правовых актов, требующееся для замещения должности главного специалиста:

- Конституции Российской Федерации,
- Трудового кодекса Российской Федерации,
- Бюджетного кодекса Российской Федерации,
- Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»,
- Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»,
- Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»,
- Закона Новосибирской области от 30.10.2007 № 157-ОЗ «О муниципальной службе в Новосибирской области»,
- Устава города Новосибирска,
- Регламента мэрии города Новосибирска и ряд иных актов.

3-й этап комплексной оценки профессиональной деятельности – оценка эффективности и результативности деятельности.

В соответствии с должностной инструкцией и планами подразделения муниципальный служащий за год выполнил ряд мероприятий (табл. 6).

Таблица 6. Отчет о результатах деятельности муниципального служащего за год (по данным управленческой отчетности)

Наименование мероприятия	Количество выполненных поручений, шт.
1. Принял и проверил предоставленные заявки на выделение объемов финансового обеспечения главных распорядителей бюджетных средств на содержание аппарата управления при наличии бюджетных ассигнований, предусмотренных уточненной бюджетной росписью	13234
2. Составил сводные заявки на финансовое обеспечение	882
3. Проверил и проанализировал приложения к кассовому плану, предоставленные главными распорядителями бюджетных средств для ведения оперативной информации	629
4. Проверил расчеты по назначению пенсии за выслугу лет лицам, замещавшим муниципальные должности	53
5. Рассмотрел, проверил бюджетные сметы с учетом изменений подведомственных получателей бюджетных средств	5
6. Проверил документы по перераспределению бюджетных средств главными распорядителями	115
7. Проверил и проанализировал формы месячной, квартальной и годовой бухгалтерской отчетности	197
8. Подготовил необходимые материалы и расчеты к проекту бюджета города Новосибирска, провел анализ и проверку правильности расчетов, представленных главными распорядителями бюджетных средств	8
9. Рассчитал фонд оплаты труда в органах местного самоуправления в связи с внесением изменений в штатные расписания	58

Далее на основании отчета о выполненной работе за год в рамках исполнения должностных обязанностей в соответствии с планом, а также оценки руководителем выполнена оценка результативности деятельности главного специалиста ОФОДМС Департамента финансов и налоговой политики мэрии города Новосибирска. Для каждого мероприятия определены критерии, соответственно каждому возможному значению критерия присвоены баллы (табл. 7).

В табл. 8–9 рассчитаны коэффициенты эффективности по каждому мероприятию.

В табл. 10 отражены коэффициенты эффективности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего, утвержденные в соответствии с регламентом.

Таблица 7. Оценка мероприятий, поручений и работ, выполненных муниципальным служащим за отчетный период (по данным управленческой отчетности)

Наименование мероприятия, поручения, работы	Значения присвоенных критериев, баллы				
	Своевременность max = 2	Уровень качества max = 2	Самостоятельность max = 2	Сложность max = 2	Замечания max = 2
1. Принял и проверил представленные заявки на выделение объемов финансового обеспечения главных распорядителей бюджетных средств на содержание аппарата управления при наличии бюджетных ассигнований, предусмотренных уточненной бюджетной росписью	2	2	1	2	2
2. Составил сводные заявки на финансовое обеспечение	2	1	2	2	2
3. Проверил и проанализировал приложения к кассовому плану, предоставленные главными распорядителями бюджетных средств для ведения оперативной информации	2	2	2	2	2
4. Проверил расчеты по назначению пен-	2	1	1	2	2

Наименование мероприятия, поручения, работы	Значения присвоенных критериев, баллы				
	Своевременность max = 2	Уровень качества max = 2	Самостоятельность max = 2	Сложность max = 2	Замечания max = 2
сии за выслугу лет лицам, замещавшим муниципальные должности					
5. Рассмотрел, проверил бюджетные сметы с учетом изменений подведомственных получателей бюджетных средств	2	1	1	2	2
6. Проверил документы по перераспределению бюджетных средств главными распорядителями	2	2	1	2	1
7. Проверил и проанализировал формы месячной, квартальной и годовой бухгалтерской отчетности	2	2	2	3	1
8. Подготовил необходимые материалы и расчеты к проекту бюджета города Новосибирска, провел анализ и проверке правильности расчетов, представленных главными распорядителями бюджетных средств	2	2	1	3	2
9. Рассчитал фонд оплаты труда в органах местного самоуправления в связи с внесением изменений в штатные расписания	2	2	1	3	2

Таблица 8. Расчет значений присвоенных критериев и определение значений каждого критерия

Мероприятия (по табл. 7)	Значения присвоенных критериев и определение значения каждого критерия									
	Своевременность max = 2	Расчет, %	Уровень качества max = 2	Расчет, %	Самостоятельность max = 2	Расчет, %	Сложность max = 3	Расчет, %	Замечания max = 2	Расчет, %
Мероприятие 1	2	100	2	100	1	50	2	66,67	2	100
Мероприятие 2	2	100	1	50	2	100	2	66,67	2	100
Мероприятие 3	2	100	2	100	2	100	2	66,67	2	100
Мероприятие 4	2	100	1	50	1	50	2	66,67	2	100
Мероприятие 5	2	100	1	50	1	50	2	66,67	2	100
Мероприятие 6	2	100	2	100	1	50	2	66,67	1	50
Мероприятие 7	2	100	2	100	2	100	3	100	1	50
Мероприятие 8	2	100	2	100	1	50	3	100	2	100
Мероприятие 9	2	100	2	100	1	50	3	100	2	100

Таблица 9. Расчет среднеарифметических значений по каждому мероприятию

Мероприятие (по табл. 7)	Результат, %	Результат, скорректированный на сложность, %	Результат, скорректированный на замечания, %
Мероприятие 1	83,34	138,9	138,9
Мероприятие 2	83,34	138,9	138,9
Мероприятие 3	100	166,67	166,67
Мероприятие 4	66,67	111,12	111,12
Мероприятие 5	66,67	111,12	111,12
Мероприятие 6	83,34	138,9	94,45
Мероприятие 7	100	200	125
Мероприятие 8	83,34	138,9	138,9
Мероприятие 9	83,34	138,9	138,9

Таблица 10. Утвержденные коэффициенты эффективности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего

Наименование мероприятия	Коэффициент эффективности деятельности, %
1. Принял и проверил предоставленные заявки на выделение объемов финансового обеспечения главных распорядителей бюджетных средств на содержание аппарата управления на наличие бюджетных ассигнований, предусмотренных уточненной бюджетной росписью	138,9
2. Составил сводные заявки на финансовое обеспечение	138,9
3. Проверил и проанализировал приложения к кассовому плану, предоставленные главными распорядителями бюджетных средств для ведения оперативной информации	166,67
4. Проверил расчеты по назначению пенсии за выслугу лет лицам, замещающим муниципальные должности	111,12
5. Рассмотрел, проверил бюджетные сметы с учетом изменений подведомственных получателей бюджетных средств	111,12
6. Проверил документы по перераспределению бюджетных средств главными распорядителями	94,45
7. Проверил и проанализировал формы месячной, квартальной и годовой бухгалтерской отчетности	125
8. Подготовил необходимые материалы и расчеты к проекту бюджета города Новосибирска, провел анализ и проверку правильности расчетов, представленных главными распорядителями бюджетных средств	138,9
9. Рассчитал фонд оплаты труда в органах местного самоуправления в связи с внесением изменений в штатные расписания	138,9

По результатам расчетов в данном примере видно, что муниципальный служащий практически по всем показателям эффективности деятельности продемонстрировал более высокие результаты и только по мероприятию «Проверка документов по перераспределению бюджетных средств главными распорядителями» оказалось несоответствие плановым предъявляемым к профессиональной служебной деятельности требованиям.

В данном случае по итогам оценки эффективности деятельности муниципального служащего предложено в качестве рекомендаций следующее:

- в текущем периоде пересмотр размеров оплаты труда в части увеличения доли стимулирующих выплат;
- в перспективе – изменение замещаемой должности муниципальной службы (ротация или повышение).

Помимо этого, рекомендовано сформировать план профессионального развития специалиста, замещающего должность главного специалиста ОФОДМС управления бюджетного финансирования мэрии города Новосибирска. Следуя этому документу, специалист целенаправленно и планомерно будет развивать у себя нужные качества и навыки, поскольку в плане действия по развитию компетенций четко увязаны с конкретными целями.

Заключение

Таким образом, следует констатировать, что мониторинг нормативной и правовой основ оценки профессиональной деятельности служащих в органах местного самоуправления свидетельствует об отсутствии (прежде всего в свободном доступе) практики регламентации оценивания профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Методические проблемы оценки деятельности государственных и муниципальных служащих связаны с большим количеством показателей оценки не столько деятельности самого служащего, сколько деятельности всего органа власти в целом. Разработанные в настоящее время методики оценки не учитывают особенностей и специфики деятельности муниципальных служащих, а являются общими для всех органов государственной власти.

Другим аспектом проблемы оценки деятельности является отсутствие открытой информации о результатах деятельности муниципальных служащих и о порядке осуществления этих процессов, что существенно сужает возможность анализа эффективности деятельности муниципальных служащих.

К числу современных инструментов управления производительным поведением муниципальных служащих относится комплексная оценка профессиональной деятельности как перманентный процесс непрерывного совершенствования организации муниципальной службы.

В этой связи необходимым является определение основных элементов системы комплексной оценки муниципальных служащих, которые обеспечивают эффективность муниципальной службы и результативность профессиональной служебной деятельности, а их внедрение в работу кадровых служб органов местного самоуправления способствует совершенствованию муниципальной кадровой политики.

На данном этапе муниципального управления инструменты оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих находятся на стадии формирования и модернизации, однако многое еще нужно преобразовать, адаптировать и модифицировать для обеспечения эффективной системы оценки служащих.

Литература

1. *Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О муниципальной службе в Российской Федерации».*
2. *Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».*
3. *Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».*
4. *Указ Президента Российской Федерации от 28.04. 2008 № 607 (ред. от 04.11.2016) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов».*

5. Указ Президента Российской Федерации от 26.12.2006 года № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих».

6. *Адова И.Б., Симонова М.В.* Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 336. С. 119–124.

7. *Адова И.Б.* Система оценки профессиональной служебной деятельности: принципы проектирования // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт: материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием) (Томск, 26–27 апреля 2013 г.). Томск : Изд-во Том. ун-та, 2013. С. 25–31.

8. *Бедняков Д.* Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. 29 с.

9. *Болдырева Н.П.* Критерии и методы оценки деятельности муниципальных служащих // Научные исследования: от теории к практике. 2015. № 3 (4). С. 276–278.

10. *Клищ Н.Н.* Показатели эффективности и результативности деятельности органа государственной власти и профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих // Стратегия реформы государственного управления в России и ее реализация на региональном уровне. М. : Государственная служба, 2014. С. 179–180.

11. *Панова Е.А., Опарина Н.Н.* Современные кадровые инструменты государственной гражданской службы России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 103–120.

12. *Современные кадровые технологии в органах власти* / под общ. ред. С.Е. Прокофьева, А.М. Беляева, С.Г. Еремина. М. : Юстицинформ, 2015. 326 с.

13. *Устина Н.А., Трунова Н.В.* Развитие методов оценки персонала муниципальной службы // Вестник Самарского муниципального института управления. 2014. № 1 (28). С. 49–59.

14. *Фабричный С.Ю.* Муниципальная служба в Российской Федерации: Проблемы теории и практики : дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2015. 480 с.

15. *Чуланова О.Л.* Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. № 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>

16. *База данных лучших практик применения кадровых технологий на государственной службе* (2013 г.). URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/5>

17. *База данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе»* (2015–2016 годы). URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/2015-2016>.

18. *Методический* инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих / Минтруд РФ. М., 2013.

19. *Методика* всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего / Минтруд РФ. М., 2016.

Adova I.B., Professor of the Management Department of the Novosibirsk State Technical University, Professor of the Department of Regional Economics and Management of the Novosibirsk State University of Economics and Management, Professor, Doctor of Economics (Novosibirsk, Russian Federation). E-mail: adovaib@sibmail.ru

APPROACHES TO DESIGNING A COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A MUNICIPAL EMPLOYEE

Keywords: staffing technology, comprehensive assessment of professional activity, municipal employee.

The essence of the comprehensive assessment of the professional activities of municipal employees and its place in the system of municipal service management are identified on the basis of systematization of theoretical and methodological foundations. The system of comprehensive assessment of the professional activity of a municipal employee is a set of assessment procedures, methods and technologies that allow to obtain an integrated assessment of the professional activity of a municipal employee.

Personnel processes associated with the assessment of state and municipal employees are analyzed in the article. The databases of the Ministry of Labor and Social Protection of Russia made up the informational basis. Trends in the use of key indicators for evaluating the effectiveness and efficiency of employee performance are identified based on the analysis. They correlate with the indicators for assessing the socio-economic development of territories.

The author abandoned the traditional approach based on identifying the professionally significant personal qualities of a municipal employee. The modern competence-based approach to evaluation was chosen because it has a strategic orientation and is aimed at identifying the problems and achievements of each employee, establishing the relationship between the results of individual work and their impact on the work of a subdivision or municipal administration in general.

The procedure "Designing a comprehensive assessment of the professional activity of a municipal employee" as part of the process "Management of municipal employees in the local government" in the quality management system is visualized in this article

The practical implementation of the developed system of comprehensive assessment of the professional activity of a municipal employee in the framework of this article is presented on the example of the city hall of Novosibirsk.

References

1. Federalnyy zakon ot 02.03.2007 № 25-FZ (red. ot 26.07.2017) «O munitsipalnoy sluzhbe v Rossiyskoy Federatsii».
2. Federalnyy zakon ot 06.10.2003 № 131-FZ «Ob obshchikh printsipakh organizatsii mestnogo samoupravleniya v Rossiyskoy Federatsii».
3. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 7 maya 2012 goda № 601 «Ob osnovnykh napravleniyakh sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennogo upravleniya»
4. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 28.04. 2008 № 607 (red. ot 04.11.2016) «Ob otsenke effektivnosti deyatelnosti organov mestnogo samoupravleniya gorodskikh okrugov i munitsipalnykh rayonov».
5. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 26.12.2006 goda №1474 «O dopolnitelnom professionalnom obrazovanii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh».
6. Aдова И.Б., Simonova M.V. Otsenka kompetentnosti kak instrument upravleniya voznagrazhdeniyem personala organizatsii // Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Universiteta. 2010. № 336. S. 119-124.
7. Aдова И.Б. Sistema otsenki professionalnoy sluzhebnoy deyatelnosti: printsipy proyektirovaniya // Aktualnyye problemy upravleniya i ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (s mezhdunarodnym uchastiyem) (Tomsk. 26–27 aprelya 2013 g.). Tomsk: Izd-vo Tom.un-ta. 2013. S. 25 – 31.
8. Bednyakov D. Effektivnost professionalnoy deyatelnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh: avtoref. dis. ...kand. ekon. nauk. M., 2012. 29 s.
9. Boldyreva N. P. Kriterii i metody otsenki deyatelnosti munitsipalnykh sluzhashchikh // Nauchnyye issledovaniya: ot teorii k praktike. 2015. № 3 (4). S. 276-278.
10. Klishch N.N. Pokazateli effektivnosti i rezultativnosti deyatelnosti organa gosudarstvennoy vlasti i professionalnoy sluzhebnoy deyatelnosti federalnykh gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh // Strategiya reformy gosudarstvennogo upravleniya v Rossii i eye realizatsiya na regionalnom urovne. M.: Gosudarstvennaya sluzhba. 2014. S. 179-180.

11. Panova E. A., Oparina N.N. *Sovremennyye kadrovyye instrumenty gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Rossii* // Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. 2015. №48. S. 103-120.
12. *Sovremennyye kadrovyye tekhnologii v organah vlasti: Monografiya* / pod obsch. red. S.E. Prokofeva, A.M. Belyaeva, S.G. Eremina. M.: YUsticinform, 2015. 326 s
13. Ustina N.A., Trunova N.V. *Razvitiye metodov otsenki personala munitsipalnoy sluzhby* // Vestnik Samarskogo munitsipalnogo instituta upravleniya. 2014. № 1 (28). S. 49-59.
14. *Fabrichnyy S.Yu. Munitsipalnaya sluzhba v Rossiyskoy Federatsii: Problemy teorii i praktiki: Dis. ... d-ra jurid. nauk. M.. 2015. 480 s.*
15. Chulanova O. L. *Kontsepsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom* // Internet-zhurnal «Naukovedeniye». 2013. № 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>
16. *Baza dannykh luchshikh praktik primeneniya kadrovyykh tekhnologiy na gosudarstvennoy sluzhbe (2013)* URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/5>
17. *Baza dannykh «Luchshiye kadrovyye praktiki na gosudarstvennoy grazhdanskoj i munitsipalnoy sluzhbe» (2015-2016)* URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/2015-2016>.
18. *Metodicheskiy instrumentariy po vnedreniyu sistemy kompleksnoy otsenki professionalnoy sluzhebnoy deyatelnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh / Mintrud RF. M.. 2013.*
19. *Metodika vsestronney otsenki professionalnoy sluzhebnoy deyatelnosti gosudarstvennogo grazhdanskogo sluzhashchego / Mintrud RF. M.. 2016.*

For referencing:

Adova I.B. Podhody k proektirovaniyu kompleksnoj ocenki professional'noj deyatel'nosti municipal'nogo sluzhashchego [Approaches to designing a comprehensive assessment of the professional activity of a municipal employee]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2019, no. 45, pp. 145–163.