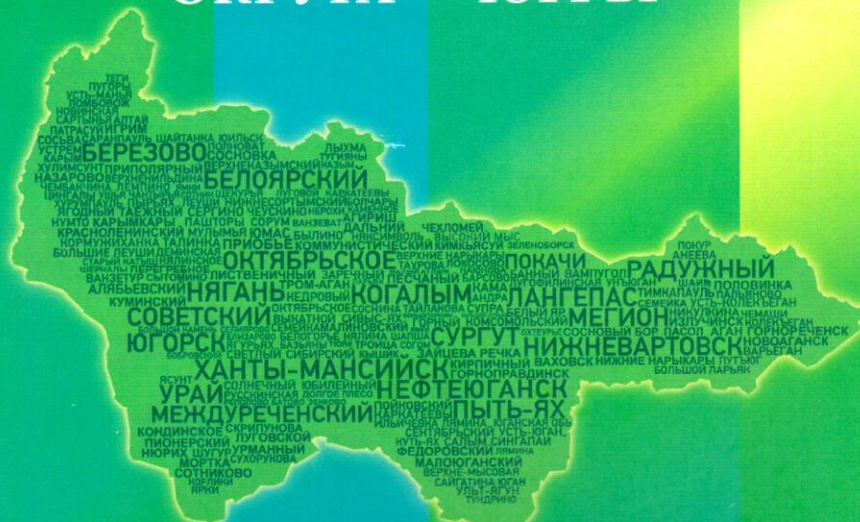




Департамент государственной гражданской
службы и кадровой политики
Ханты-Мансийского автономного
округа – Югры

Автономное учреждение
Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры
«Региональный институт управления»

СБОРНИК РАБОТ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ЕЖЕГОДНОГО КОНКУРСА «ЛУЧШИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СЛУЖАЩИЙ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА — ЮГРЫ»



Ханты-Мансийск.
2015



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ - ЮГРА
город Ханты-Мансийск

Управление опеки и попечительства
Администрации города Ханты-Мансийска

Пионерская ул., д.46, г. Ханты-Мансийск, 628011, Тел/факс (3467) 32-34-97, adm@admptmnsy.ru
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Тюменская область, Россия,
Банк РКЦ г. Ханты-Мансийск, ИНН 8601013640, КПП 860101001, Р/с 402004810660000000001

« _____ » 20 г. Иск. № _____

О выдаче согласия на
заключение трудового договора
с несовершеннолетней
Ф.И.О. _____

Рассмотрев заявление (вх. № _____ от (дата регистрации) несовершеннолетней Ф.И.О., (дата) года рождения, зарегистрированной по адресу: _____, принимаемая во внимание согласие матери несовершеннолетней Ф.И.О. на заключение срочного трудового договора для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда здоровью и не нарушающего процесса обучения, руководствуясь ст. 59, 63, 92, 94, 266 Трудового кодекса Российской Федерации, постановлением Администрации города Ханты-Мансийска № 1600 от 03.12.2013 «Об утверждении порядка выдачи согласий (разрешений) на заключение трудового договора с несовершеннолетними»:

дать согласие Ф.И.О., (дата) года рождения, на заключение с МБУ «Молодежный центр» срочного трудового договора для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда здоровью и не нарушающего процесса обучения, в качестве «уборщика служебных и производственных помещений» с режимом рабочего времени не более 12,5 часов в неделю.

Начальник управления

Иск. ф.и.о.
32-34-93

Т.В. Бормотова

НОМИНАЦИЯ «СПЕЦИАЛИСТ ПО КАДРОВОЙ РАБОТЕ»

И место — Долматова Любовь Александровна,
главный специалист Управления по вопросам
муниципальной службы, кадров и архивов
администрации города Югорска

Методика проведения аттестации муниципальных служащих
Администрации города Югорска

Аннотация

«Целью государства познать,
и будут погибать,
если не научатся различать
хороших людей от плохих»
Сократ

Определение качества, которыми обладает муниципальный служащий, во все времена оставалось непреходящим атрибутом технологии власти и управления. Еще с древних времен, когда управление приобрело форму искусства подбора людей на государственные должности, появилась потребность в наиболее точном выявлении способностей людей, определении их профессионально-необходимых качеств, обязательных для исполнения служебных функций.

От качества подготовки и компетентности муниципальных служащих, их добросовестного отношения к должностным обязанностям во многом зависит профессионализм всей муниципальной службы, ее авторитет в обществе, в глазах каждого конкретного гражданина. В значительной степени этому может способствовать аттестация, но только при правильной ее организации.

Данная работа является попыткой усовершенствовать процедуру проведения аттестации муниципальных служащих внедрением таких методов оценки как:

- методика «360 градусов»;
- психологическая диагностика личностно-профессиональных качеств аттестуемых;
- подготовка и представление эссе аттестуемыми.

Внедрение и использование данных методов оценки в процессе аттестации позволит, на мой взгляд, повысить объективность оценивания аттестуемых муниципальных служащих, ответственность, как аттестуемых, так и лиц, ответственных за ее организацию и проведение.

Введение

Проблема оценки и аттестации существует абсолютно в любом органе местного самоуправления, именно этим и объясняется постоянная актуальность данного вопроса.

Аттестация (от латинского *attestatio* — свидетельство, подтверждение) означает определение квалификации работника, уровня знаний, отзыв, характеристика, процесс оценивания соответствия кого-либо некоторым критериям. Справочник по государственному и муниципальному управлению трактует аттестацию как определение, проверку, оценку профессиональных, деловых и личных качеств государственного (муниципального) служащего, установление его служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям к государственной (муниципальной) службе.

Аттестация муниципальных служащих занимает особое место в управлении кадровой работы. Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

В соответствии с Федеральным законом от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и Законом Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 20.07.2007 N113-оз «Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

Объектом в данной работе являются муниципальные служащие администрации города Югорска, а предметом — знания муниципального служащего, его профессиональные навыки, опыт работы, качество работы, эффективность служебной деятельности, достижение поставленных задач и конкретных результатов и т. п.

Наряду с определением соответствия муниципальных служащих замещаемым должностям при проведении аттестации решается ряд других задач, в частности:

— выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции;
— определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего.

Приходится признать, что существующая в настоящее время процедура аттестации муниципальных служащих не совсем отвечает объективности и всесторонности оценки аттестуемого и необходимо превратить аттестацию в реальное средство оценки высокого уровня профессионализма и компетентности муниципальных служащих, которая будет объективной, с применением

дополнительных оценочных процедур, что существенно изменит подход к аттестации и наполнит ее дополнительным содержанием и значимостью.

Теоретическая часть

Смысловое значение процедуры аттестации состоит в характеристике, определении квалификации, уровня знаний, отзыве о способностях, деловых и других качествах, отсюда необходимо определить основные задачи, цели, принципы аттестации.

Задачи аттестации:

1. Соблюдение на практике принципов службы;
2. Обеспечение законности в системе функционирования службы;
3. Формирование профессионального кадрового персонала;
4. Выявление потенциальных возможностей служащих с целью их дальнейшего карьерного роста;
5. Применение к служащему мер ответственности и стимулирования;
6. Повышение дисциплины и ответственности служащих;
7. Поддержание стабильности службы;
8. Стимулирование повышения квалификации и профессионализма служащих;
9. Предупреждение и борьба с коррупцией в системе службы.⁸
10. Также цели аттестации можно представить в виде таблицы:

Таблица 1. Цели аттестации

Административные решения	Потенциал	Деятельность
<ul style="list-style-type: none"> • Изменение заработной платы (рекомендации к повышению в должности) • Изменение системы поощрения (наказания) • Соответствие занимаемой должности (для последующих административных решений) 	<ul style="list-style-type: none"> • Получение обратной связи от сотрудников • Выявление потенциала сотрудников • Информирование сотрудников о том, что ждет от них муниципальное образование • Развитие карьеры • Личное развитие • Корректировка планов (способны ли наши служащие выполнять изменившиеся задачи) • Информация для планирования человеческих ресурсов организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Прошлая деятельность за определенный период • Достижение результатов за прошедший период • Потребность в обучении • Выявление рабочих проблем • Улучшение текущей деятельности

⁸ Поплавская Е. П. Правовые и организационные основы аттестации государственных гражданских служащих: Автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. М., 2008. С. 17.

Исходя из целей аттестации необходимо сказать об основных принципах, которыми руководствуются во всех органах местного самоуправления.

К их числу относятся:

- законность;
- объективность;
- гласность,
- всеобщность,
- беспристрастность,
- коллегиальность,
- системность и определенность аттестации,
- комплексность аттестации и дифференцированный подход,
- периодичность проведения аттестации муниципального служащего,
- обоснованность оценки и рекомендаций аттестационной комиссии,
- действенность аттестации.

Следует иметь в виду, что ни законы, ни Положение о проведении аттестации муниципальных служащих не устанавливают исчерпывающего перечня документов и иной информации, анализируемой аттестационной комиссией, и надо признать, что это правильно. Дело в том, что специфика работы целого ряда муниципальных служащих может вызвать потребность в получении дополнительных сведений об аттестуемом. Поэтому устанавливать какой-либо единый перечень документов, представляемых на аттестуемых муниципальных служащих, по моему мнению, нецелесообразно, и в связи с этим для более полной, объективной оценки служебной деятельности муниципальных служащих предлагаю включить в процедуру аттестации дополнительные методы оценки.

Практическая часть

1. Общие положения и документационное обеспечение аттестации

Целью данной методики является — разработка комплекса оценочных процедур для более точной, детальной, объективной оценки аттестуемых муниципальных служащих города Югорска.

В соответствии с Положением об аттестации муниципальных служащих города Югорска, утвержденным решением Думы города Югорска от 25.09.2007 № 72:

1. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.
2. Для проведения аттестации муниципальных служащих представителем нанимателя (работодателем) издается постановление, содержащее положения:
 - 1) о формировании аттестационной комиссии;
 - 2) об утверждении графика проведения аттестации;

3) о составлении списков муниципальных служащих, подлежащих аттестации;

4) о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

3. График проведения аттестации, который ежегодно утверждается представителем нанимателя (работодателем) и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за один месяц до начала аттестации, где указываются:

- 1) наименование органа местного самоуправления, подразделения, в которых проводится аттестация;
- 2) список муниципальных служащих, подлежащих аттестации;
- 3) дата, время и место проведения аттестации;
- 4) дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление руководителей соответствующих подразделений органа местного самоуправления.

4. Не позднее чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв подписанный его непосредственным руководителем об исполнении подлежащим аттестации муниципальной должностных обязанностей за аттестационный период и утвержденный вышестоящим руководителем по следующей форме.

Утверждаю:

 (вышестоящий руководитель)

Отзыв

непосредственного руководителя об исполнении аттестуемым муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период с _____ по _____

1. Фамилия, имя, отчество муниципального служащего:

2. Замечаемая должность муниципальной службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность:

3. Перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие:

ОПЫТ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

а) по данной специальности

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

а) знание основ законодательства, включая конституцию Российской Федерации, законодательство о гражданской службе, законодательство о противодействии коррупции.

б) Знания в специальной отрасли (сфере) деятельности, передового отечественного и зарубежного опыта в сфере деятельности органа местного самоуправления

в) Знания в области управления персоналом, организационного поведения;

ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

а) приоритеты в работе

ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

а) организация деятельности

б) привлечение специалистов

в) использование полномочий, прав

ОСОБЕННОСТИ МЫШЛЕНИЯ

а) анализ последствий

б) решительность

в) принятие решений

г) использование ресурсов

Поощрения

Взыскания

4. Мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности муниципального служащего:

Непосредственный руководитель аттестуемого муниципального служащего:

(наименование должности)

(подпись)

(расшифровка подписи)

с отзывом аттестуемый

муниципальный служащий

ознакомлен (а):

(дата)

(подпись)

5. 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 аттестуемый 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.

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

Аттестационный лист муниципального служащего

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год, число и месяц рождения _____
3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания _____

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, ученая степень, ученое звание)

4. Замещаемая должность муниципальной службы на момент аттестации и дата назначения на эту должность _____
5. Стаж муниципальной службы _____
6. Общий трудовой стаж _____
7. Вопросы к муниципальному служащему и краткие ответы на них (см. протокол заседания аттестационной комиссии № от)
8. Замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией _____

9. Краткая оценка выполнения муниципальным служащим рекомендаций предыдущей аттестации _____

(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

10. Решение аттестационной комиссии _____

(соответствует замещаемой должности муниципальной службы; не соответствует замещаемой должности муниципальной службы)

11. Рекомендации аттестационной комиссии _____

(о поощрении муниципального служащего за достигнутые им успехи в работе, в том числе о повышении в должности, об улучшении деятельности муниципального служащего, о направлении на курсы повышения квалификации)

12. Количественный состав аттестационной комиссии _____

На заседании присутствовало членов аттестационной комиссии _____

Количество голосов за _____ против _____

13. 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 органа местного самоуправления муниципального образования)

II. Этап проведения оценки методом «360 градусов»

При использовании методических рекомендаций «Модель профессиональных компетенций государственных гражданских служащих Ханты-Мансийского автономного округа — Югры» и метода «360 градусов» разработаны бланки оценки аттестуемых, в которых оценивают аттестуемого руководитель структурного подразделения и/или непосредственный руководитель, подчиненный (если есть) и/или коллега, начальник управленческих кадров и сам аттестуемый.

Метод «360 градусов» — это метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.

Суть его заключается в том, что оценку сотрудника проводит всё его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и сам. Результаты оценки — мера соответствия занимаемой должности по списку компетенций, благодаря блоку самооценки, данный метод может быть использован в качестве источника обратной связи.

Оценщики выставляют баллы по компетенциям в специальных анкетах, затем просчитывается среднее арифметическое значение по каждой

компетенции и выстраивается график компетенций. Результаты оценки представляются самому оцениваемому сотруднику и в аттестационную комиссию не позднее, чем за 1 неделю до аттестации. В результате оценки по методу «360 градусов» должны быть даны рекомендации для развития сотрудника, для развития компетенций, улучшения отношений с коллегами. На аттестации может быть принято решение об обучении, повышении квалификации сотрудника, повышении/понижении в должности, занесении в список кадрового резерва и др.

Привлекательность метода оценки «360 градусов» заключается в том, что он дает развернутое представление о деятельности сотрудника и, конечно, для этого необходима высокая степень открытости и доверия при заполнении бланков оценки.

Все оценочные процедуры (сбор, анализ, подготовка заключения по итогам заполнения бланков оценки), в том числе и психологическую диагностику личностно-профессиональных качеств аттестуемых проводится кадровой службой при наличии в ее штате психолога или специально уполномоченным аттестационной комиссией лицом, имеющим квалификацию психолога.

По результатам оценки составляется профиль профессиональной компетенции муниципального служащего, с учетом всех оценочных процедур с использованием метода «360 градусов».

I. Бланк оценки аттестуемых, замещающих должности муниципальной службы, высшей, главной, ведущей групп, функции «руководитель»

Критерии оценки компетенций:

«5» — выражена в полном объеме;

«4» — выражена частично, практически в полном объеме;

«3» — средняя степень выраженности;

«2» — слабо выражена;

«1» — не выражена вообще.

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого
			1	2	3	4	5	
1	В области документооборота и делопроизводства	Своевременно и качественно готовит (редактирует) проекты документов, документы и материалы. Документы не содержат орфографических, стилистических, смысловых ошибок, отвечают поставленным требованиям и задачам	3					

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого
			1	2	3	4	5	
2	В области информационно-коммуникационных технологий	Умение эффективно собирать, обрабатывать, оценивать и анализировать информацию, работать с различными информационными источниками и ресурсами. Выделяет ключевую информацию и суть проблемы; для решения задач собирает и учитывает информацию из разных компетентных источников и при недостатке информации находит дополнительные источники информации, формулирует точные запросы для ее получения						
3	В области соблюдения профессиональной этики	Проявляет корректность, внимательность в общении с гражданами и должностными лицами Избегает конфликтных ситуаций, ситуаций которые могут его компрометировать (личная заинтересованность, получение вознаграждений и т.п.) Ответственно и добросовестно относится к своей работе, занимает активную позицию, способствует повышению эффективности						
4	Передача опыта и знания коллегам, реализует различные способы и формы передачи знаний (доклады, методические рекомендации, проведение мини-семинаров, выступления в школе муниципального служащего)							
5	Ориентация на достижение результата	Работает в условиях многозадачности, одновременно выполняя три и более задач Сохраняет обычную работоспособность (или даже высокую) при работе под давлением (в условиях временных ограничений, большого объема работы)						

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого
			1	2	3	4	5	
6	Мотивация достижения	Мотивированность на решение сложных вопросов, способность нести ответственность за реализацию своих решений Способность ставить новые амбициозные цели по достижению предыдущих Выполняет работу не для того чтобы «не наружали» (мотивация неудачи), а для результата (мотивация достижения)						
7	Коммуникация	Общается в дружелюбной манере, создает позитивную рабочую атмосферу в коллективе, внимательно слушает собеседника, умеет находить общий язык с другими людьми Корректен и выдержан в общении, даже в конфликтных ситуациях и умеет переводить конфликтную ситуацию в конструктивное русло Уверенно излагает информацию, умеет донести свои идеи, заинтересовать собеседника						
8	Саморазвитие	Занимается саморазвитием (читает специальную литературу, изучает нормативные правовые акты, отслеживает изменения нормативной правовой базы)						
9	Работа в команде	Включен в работу коллектива, настроен на достижение общей цели; вносит существенный вклад в работу команды						
10	Творческий подход, инновационность в сфере профессиональной деятельности	Предложение идей и новых способов решения задач, внедрение современных методов работы, направленных на повышение эффективности работы						
11	Постановка четких и понятных задач, организация их исполнения	Направленность на повышение эффективности работы исполнителей						
12	Контроль и оценка исполнения							

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого	
			1	2	3	4	5		
1	2	3	1	2	3	4	5		
13	Мотивация и развитие подчиненных	Способствование профессиональному и личностному развитию подчиненных, способность формировать, поддерживать и усиливать вовлеченность сотрудников в работу							
14	Принятие управленческих решений	Рассматривает альтернативы и принимает оптимальные решения, учитывая различные факторы Несет ответственность за свои решения и действия							
15	Управление изменениями	Поддержание и внедрение необходимых изменений на муниципальной службе, стремление к постоянному совершенствованию деятельности, адаптивность к новым условиям							
16	Публичные выступления и внешние коммуникации	Владение навыками ораторского искусства. Выстраивание эффективных коммуникаций с широкой целевой аудиторией и на разных уровнях взаимодействия							
17	Адаптивность, гибкость, системность мышления, стратегическое видение	Проявляет гибкость и изобретательность в поиске решения нестандартных задач, предлагает нестандартные способы решения задач Способен быстро реагировать на изменения, а также адаптироваться во внешней профессиональной среде Определение и распределение способов и путей решения стратегических задач, дальновидность, широкая кругозора, перспективное планирование Обладает системным и структурированным подходом к решению проблем							

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого	
			1	2	3	4	5		
1	2	3	1	2	3	4	5		
18	Лидерские способности	Умеет убеждать, вдохновлять, вести за собой Обладает организаторскими способностями, умеет эффективно распределить обязанности внутри коллектива Имеет свой стиль управления, зависящий от ситуации (ситуативный)							

2. Бланк оценки аттестуемых, замещающих должности муниципальной службы главной, ведущей, старшей и младшей групп, функции «специалист» и «обеспечивающий специалист»

Критерии оценки компетенций:

«5» — выражена в полном объеме;

«4» — выражена частично, практически в полном объеме;

«3» — средняя степень выраженности;

«2» — слабо выражена;

«1» — не выражена вообще.

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого	
			1	2	3	4	5		
1	2	3	1	2	3	4	5		
1	В области документооборота и делопроизводства	Своевременно и качественно готовит (редактирует) проекты документов, документы и материалы Документы не содержат орфографических, стилистических, смысловых ошибок, отвечают поставленным требованиям и задачам							
2	В области информационно-коммуникационных технологий	Умение эффективно собирать, обрабатывать, оценивать и анализировать информацию, работать с различными информационными источниками и ресурсами. Выделяет ключевую информацию и суть проблемы; для решения задач собирает и учитывает информацию из разных компетентных источников							

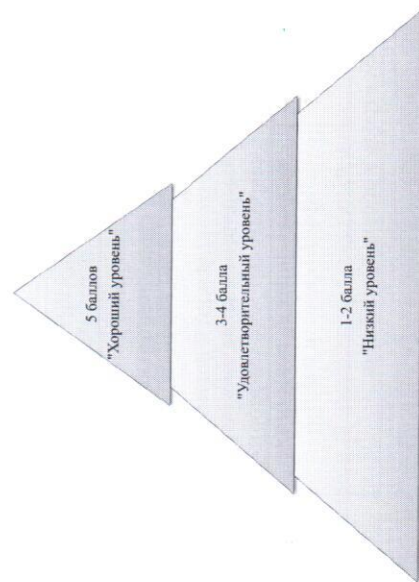
N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого
			1	2	3	4	5	
3	В области соблюдения профессиональной этики	3 Проявляет корректность, внимательность в общении с гражданами и должностными лицами Избегает конфликтных ситуаций, ситуации которые могут его скомпрометировать (личная заинтересованность, получение вознаграждений и т. п.) Ответственно и добросовестно относится к своей работе						
4	Передача опыта и знания коллегам, реализует различные способы и формы передачи знаний (доклады, методические рекомендации, проведение мини-семинаров, выступления в школе муниципального служащего)							
5	Ориентация на достижение результата	Соблюдение сроков исполнения поручений и выполнение их в полном объеме, самостоятельность исполнения Сохраняет обычную работоспособность (или даже высокую) при работе под давлением (в условиях временных ограничений, большого объема работы) Работает в условиях многозадачности, одновременно выполняя три и более задач						
6	Системное мышление, планирование, адаптивность и гибкость мышления	Дальновидность, широта кругозора, перспективное планирование Проявляет гибкость и изобретательность в поиске решения нестандартных задач, предлагает нестандартные способы решения задач Способен быстро реагировать на изменения, а также адаптироваться во внешней профессиональной среде						

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого
			1	2	3	4	5	
7	Мотивация достижения	3 Мотивированность на решение сложных вопросов Способность ставить новые амбициозные цели по достижении предыдущих Выполняет работу не для того чтобы «не наругали» (мотивация неудач), а для результата, личной цели (мотивация достижения)						
8	Коммуникации	Общается в дружелюбной манере, внимательно слушает собеседника, умеет находить общий язык с другими людьми Корректен и выдержан в общении, даже в конфликтных ситуациях, умеет переводить конфликтную ситуацию в конструктивное русло Уверенно излагает информацию, умеет донести свои идеи, заинтересовать собеседника						
9	Саморазвитие	Занимается саморазвитием (читает специальную литературу, изучает нормативные правовые акты, отслеживает изменения нормативной правовой базы) По инициативе руководителя или самостоятельно берет на себя выполнение более сложных задач с целью своего профессионального развития						
10	Работа в команде	Включен в работу коллектива; вносит существенный вклад в работу команды						
11	Творческий подход, инновационность в сфере профессиональной деятельности	Предложение идей и новых способов решения задач, внедрение современных методов работы, направленных на повышение эффективности работы						
12	Контроль и оценка исполнения							

N п/п	Оцениваемые компетенции	Индикаторы	Критерии оценки					Итого
			1	2	3	4	5	
13	Управление изменениями	3 Поддержание необходимых изменений на муниципальной службе, стремление к постоянному совершенствованию деятельности, адаптивность к новым условиям						
14	Публичные выступления и внешние коммуникации	Владение навыками ораторского искусства. Выстраивание эффективных коммуникаций с широкой целевой аудиторией и на разных уровнях взаимодействия						
15	Лидерские способности	Умеет убеждать, вдохновлять, вести за собой						

Следующим этапом будет формирование итогового заключения по форме для аттестуемых, замещающих должности муниципальной службы высшей, главной, ведущей групп, функции «руководитель» и для аттестуемых, замещающих должности муниципальной службы главной, ведущей, старшей и младшей групп, функции «специалист» и «обеспечивающий специалист».

Но для того, чтобы определить на каком уровне находятся компетенции аттестуемых и какие рекомендации указать, предлагаем рассмотреть «Пирамиду соответствия», где отмечены рамки, в пределах которых изучаемые компетенции будут иметь значение «хороший уровень», «удовлетворительный уровень» и «низкий уровень».



«Пирамида соответствия компетенций»

Если по итогам разносторонней оценки компетенций, аттестуемый муниципальный служащий находится на «низком уровне», аттестационной комиссией предлагается назначить внеочередную аттестацию, но не ранее, чем через год после предыдущей, а так как законом Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 20.07.2007 N 113-03 «Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» внеочередная аттестация не урегулирована, то данное предложение будет реализовано только при внесении изменений в действующее законодательство.

При нахождении аттестуемого на «среднем уровне» он признается соответствующим замещаемой должности, и могут быть даны аттестационной комиссией рекомендации по улучшению профессиональной деятельности, направление на курсы повышения квалификации.

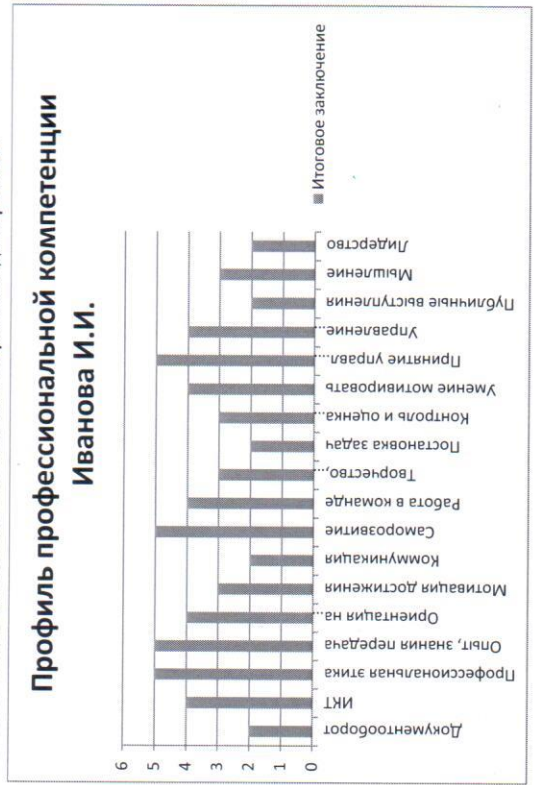
И соответственно при нахождении аттестуемого на «хорошем уровне» аттестационная комиссия рекомендует представителю нанимателя поощрить или повысить в должности муниципального служащего.

Итоговое заключение по результатам разносторонней оценки аттестуемых замещающих должности муниципальной службы высшей, главной, ведущей групп, функции «руководитель»

N п/п	Оцениваемые показатели	Самооценка	Руководитель	Кол-во лет	Подчиненный	Кадровый	Итого ср. балл
1	2	3					
1	В области документооборота и делопроизводства						
2	В области информационно-коммуникационных технологий						
3	В области соблюдения профессиональной этики						
4	Передача опыта и знания коллегам, реализует различные способы и формы передачи знаний (доклады, методические рекомендации, проведение мини-семинаров, выступления в школе муниципального служащего)						
5	Ориентация на достижение результата						
6	Мотивация достижения						
7	Коммуникация						
8	Саморазвитие						

N п/п	Оцениваемые показатели	Самооценка	Руководитель	Коллега	Подчиненный	Кадр	Итого ср. балл
1	2	3					
9	Работа в команде						
10	Творческий подход, инновационность в сфере профессиональной деятельности						
11	Постановка четких и понятных для исполнителей задач, организация их исполнения						
12	Контроль и оценка исполнения						
13	Мотивация и развитие подчиненных						
14	Принятие управленческих решений						
15	Управление изменениями						
16	Публичные выступления и внешние коммуникации						
17	Адаптивность, гибкость, системность мышления, стратегическое видение						
18	Лидерские способности						

На основании данного заключения строится диаграмма:



Рекомендации должны содержать следующие данные:

— о направлении на обучение на курсах повышения квалификации, тренинги;

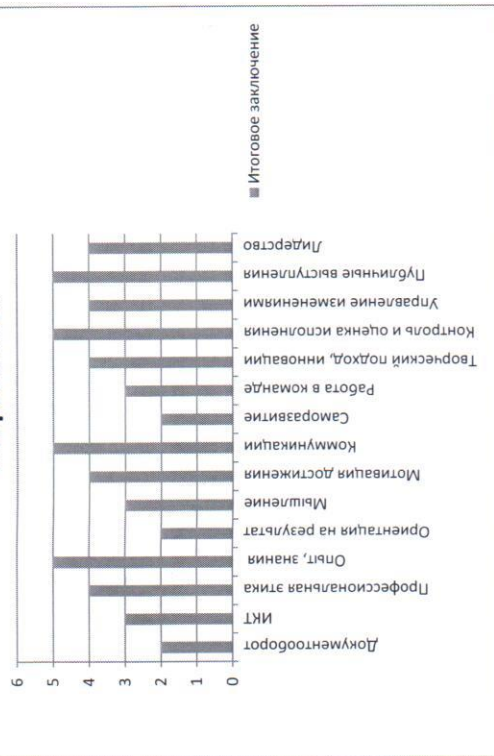
— о самообразовании в определенной сфере;

— о повышении контроля за исполняемыми документами и др.

Итоговое заключение по результатам разносторонней оценки аттестуемых замещающих должностей муниципальной службы главной, ведущей, старшей, младшей групп, функции «специалист» и «обеспечивающий специалист»

N п/п	Оцениваемые показатели	Самооценка	Руководитель	Коллега	Подчиненный	Кадр	Ср. балл
1	2	3			4	5	
1	В области документооборота и делопроизводства						
2	В области информационно-коммуникационных технологий						
3	В области соблюдения профессиональной этики						
4	Передача опыта и знания коллегам						
5	Ориентация на достижение результата						
6	Системное мышление и планирование, адаптивность и гибкость мышления						
7	Мотивация достижения						
8	Коммуникация						
9	Саморазвитие						
10	Работа в команде						
11	Творческий подход, инновационность в сфере профессиональной деятельности						
12	Контроль и оценка исполнения						
13	Управление изменениями						
14	Публичные выступления и внешние коммуникации						
15	Лидерские способности						

Профиль профессиональной компетенции Петрова И.С.



Рекомендации должны содержать следующие данные:

- о направлении на обучение на курсах повышения квалификации;
- о самообразовании в определенной сфере;
- о повышении контроля за исполняемыми документами и др.

III. Этап психологического тестирования

Психологическая диагностика строится на основных принципах:

- добровольность участия в процедуре оценки личностно-профессиональных качеств;
- объективность оценки личностно-профессиональных качеств кандидатов;
- адекватность применения психологических методов оценки личностно-профессиональных качеств кандидатов в соответствии с единичными требованиями к должностям муниципальной службы;
- доступность результатов оценки личностно-профессиональных качеств для кандидатов;
- этичность и корректность в использовании результатов оценки личностно-профессиональных качеств кандидатов;
- конфиденциальность хранения результатов оценки личностно-профессиональных качеств кандидатов.

Кадровая служба согласовывает с аттестуемыми дату, время и место проведения психологической диагностики личностно-профессиональных качеств аттестуемого, непосредственно во время проведения диагностики

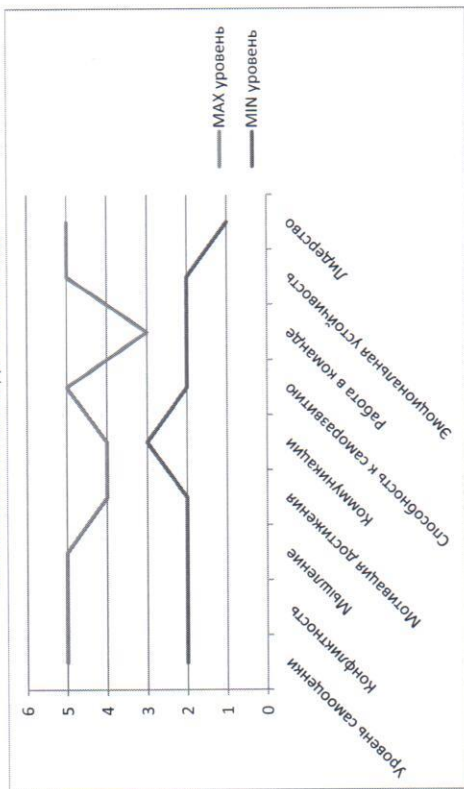
аттестуемым выдаются бланки с вопросами и инструкциями по каждому тесту, где он письменно отвечает на вопросы в бланках.

По результатам психологической диагностики аттестуемого муниципального служащего составляется заключение о его личностно-профессиональных качествах с рекомендациями для аттестуемого и аттестационной комиссии, которое направляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за 1 неделю до аттестации.

№	Показатель	Индикатор	Критерии	Результат
1	Уровень самооценки	Тест «Уровень самооценки», Тест-опросник В. В. Столина	Завышенная 5 баллов Адекватная 3—4 балла Заниженная 1—2 балла	
2	Конфликтность	Тест «Уровень субъективного контроля»	Высокий уровень конфликтности 5 баллов; Средний уровень конфликтности 3—4 балла; Низкий уровень конфликтности 1—2 балла	
3	Адаптивность, гибкость и сноровка мышления	Тест «КОТ»; Аналитичность мышления (Числовые ряды) VI субтеста шкалы Р. Амтхауэра	Высокий уровень 5 баллов; Средний уровень 3—4 балла; Низкий уровень 1—2 балла	
4	Мотивация достижения	Тест «Мотивация достижения»; Опросник «Потребность в достижении»; Тест «Мотивация одобрения»	Ориентация на достижение 4—5 балла Ориентация на избегание неудачи 1—2 баллов	
5	Коммуникативные способности	Тест «Оценка уровня общительности В.Ф. Ряховского; диагностика коммуникативного конструя (М. Шнайдер)	Высокий уровень 4—5 баллов; Средний уровень 2—3 балла	
6	Способности к саморазвитию	Диагностика реализации потребностей в саморазвитии	Высокий потенциал 5 баллов; Хороший потенциал 3—4 балла; Нет способности 1—2 балла;	
7	Работа в команде	Тест «Насколько вы терпимы» (В. П. Пугачев)	Включен в работу коллектива 3—5 баллов; Обособлен от коллектива 1—2 балла	
8	Эмоциональная устойчивость	Тест «Эмоциональная устойчивость»; Тест «Эмоциональная напряженность»	Высокий уровень 5 баллов; Средний уровень 3—4 балла; Низкий уровень 1—2 балла	
9	Лидерство	Тест деловых и личностных качеств Фидлер; Тест на лидерство	Качество ярко выражено 5 баллов; Качество средне-выражено 2—4 балла; Не выражено 1 балл.	

На графике наглядно видно, в каких пределах находятся максимально выраженные, средне-выраженные и низко выраженные показатели по психологической диагностике.

Максимальные и минимальные показатели по результатам психологической диагностики



Чтобы наглядно было видно, в каких пределах исследуемые показатели у аттестуемых по результатам диагностики также строится график и дается рекомендация, направленные на улучшение показателей развития личностно-психологических качеств.

На примере двух условно-испытуемых И.И. Иванова и В.В. Петрова рассмотрим, какие рекомендации могут быть даны аттестационной комиссии по результатам личностно-профессиональной диагностики.

На данном графике испытуемого И.И. Иванова (Приложение 11) исследуемые показатели находятся в пределах установленной нормы, поэтому можно считать, что у И.И. Иванова адекватная самооценка, низкий уровень конфликтности, развитое мышление, высокий уровень коммуникативности, умение работать в команде, руководствуясь общей целью с нормальным уровнем эмоциональной устойчивости и качествами лидера, нужно обратить внимание на мотивацию достижения, она находится в средних пределах. Рекомендовано ставить руководителем конкретные цели, задачи и мотив («для чего»). Обучение на курсах повышения квалификации (семинар) по теме «Мотивация».

Если сравнить с данными испытуемого В.В. Петрова (Приложение 12), то на этом графике уже видно, что некоторые показатели находятся в зоне «критичности», мы видим, что уровень самооценки завышен, высокий уровень конфликтности, что свидетельствует о постоянной на-

пряженной обстановке в коллективе, возможность провокации на конфликтные ситуации; мотивация достижения на очень низком уровне, что характеризует В.В. Петрова, как соотрудника, который стремится работать не на результат, а только на «избежание неудачи», нет стремления самостоятельно повышать свой уровень знаний. Низкий уровень эмоциональной устойчивости, свидетельствует о частой смене настроения, нежелание работать в команде, ориентированность на себя. Но при всем этом у В.В. Петрова высокий уровень развития аналитичности, системности мышления, что свидетельствует о точном выполнении порученного задания. Рекомендовано заниматься самообразованием, давать конкретные поручения и требовать полное исполнение в установленные сроки, пройти обучение на курсах повышения квалификации (тренинг) по теме «Конфликтность и самоконтроль в системе государственной службы».

IV. Этап проведения аттестации

На аттестации председатель аттестационной комиссии для членов аттестационной комиссии зачитывает отзыв на аттестуемого, итоговое заключение по результатам сводных оценок («360 градусов»), заключение по результатам психологической диагностики для объективности оценки аттестуемого при собеседовании.

Аттестуемый предварительно готовит эссе на тему «Моя служебная деятельность», которое:

- позволяет оценить умение кандидата аргументировать свое мнение;
- показывает неординарность мышления кандидата;
- проверяет способность делать логические выводы и умозаключения;
- позволяет оценить опыт работы, узнать положительные и отрицательные стороны аттестуемого, его самооценку;
- показывает его достижения в результате исполнения должностных обязанностей, неудачи, причины и способы их разрешения, а также выявляет его аналитические способности, навыки сбора и обработки информации;
- отражает его умение грамотно излагать свои мысли;
- позволяет выявить его точку зрения на заявленную проблему и пути решения.

Эссе должно быть продолжительностью не более 10 минут и состоять из пяти частей:

- краткая автобиография
- отчет о деятельности за аттестуемый период
- достижения в профессиональной деятельности
- неудачи, трудности в профессиональной деятельности, причины и способы разрешения
- собственное мнение автора по обозначенным проблемам и путям решения.

Завершающим этапом аттестации является проведение собеседования аттестационной комиссией с аттестуемым. Вопросы членов аттестационной комиссии аттестуемому муниципальному служащему должны относиться главным образом к его профессиональной деятельности, это способствует более объективной оценке служебных обязанностей аттестуемого и степени соответствия его занимаемой должности.

По окончании проведения аттестации обсуждение профессиональных и личных качеств аттестуемого гражданского служащего применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным. Вместе с тем обсуждение и обмен мнениями членов аттестационной комиссии относительно аттестуемого должны проходить в обстановке объективной требовательности и принципиальности.

При мотивированном анализе результатов профессиональной служебной деятельности муниципального служащего во внимание должно быть принято не только количество подготовленных муниципальным служащим в соответствии с должностными обязанностями документов за аттестационный период, но и успешность выполнения тех или иных заданий, направленных на решение поставленных перед органом местного самоуправления задач.

Заключение

Главный потенциал органов местного самоуправления заключен в кадрах, и какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности достижения цели органа местного самоуправления добиться невозможно.

Поэтому при аттестации и оценке муниципального служащего необходимо принимать обоснованные и законные решения и понимать, что нет ничего хуже непродуманного управленческого решения.

При принятии решения об оценке или аттестации персонала необходимо придерживаться принципа «не навреди».

Самый большой вред при оценке персонала наносит ее отсутствие. Бездействие не менее опасно, чем непродуманное действие. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного — обязательная составляющая его управленческой деятельности.

Только совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования труда, продвижения муниципальных служащих, повышения их квалификации поможет осуществлять деятельность органов местного самоуправления эффективно и в полном объеме.

Преимущества представленных в данной работе методов оценки заключаются в том, что при проведении процедуры аттестации мы получаем всестороннюю, объективную оценку деятельности муниципального слу-

жащего, его профессиональных компетенций, лично-психологических качеств, получаем возможность узнать об аттестуемом большее количество информации, то есть организовать обратную связь, чтобы наметить план развития муниципального служащего и его карьерные перспективы, отметить достоинства и достижения, мотивировать его на достижение результатов, своевременно предотвратить развитие конфликтных ситуаций, улучшить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе, найти пути повышения эффективности работы в целом.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать обоснованный вывод о том, что оценка и аттестация муниципальных служащих — необходимые и важные элементы управления персоналом органов местного самоуправления.