

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

« ____ » _____ 2018 г.

**Совершенствование системы подбора и расстановка кадров в органах муниципального управления (на примере администрации
Копейского городского округа)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.62.2018.625.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

_____/ М.В. Козина /

« ____ » _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 516

_____/ А.В. Бузаков /

« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер, ассист. каф ЭТГМУ

_____/ Д.В. Кремер /

« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	
1.1 Понятие и сущность подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления	9
1.2 Зарубежный опыт организации подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления	16
1.3 Методы оценки системы подбора и расстановки кадров в администрации муниципального образования	22
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РАБОТЫ ПО ПОДБОРУ И РАССТАНОВКЕ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КГО	
2.1 Система кадровой работы подбора и расстановка кадров Администрации КГО	29
2.2 Анализ структуры персонала, движения кадров и обеспеченности в Администрации Копейского городского округа	35
2.3 Оценка эффективности и проблем в работе по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО	50
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	
3.1 Мероприятия по совершенствованию работы по подбору и расстановке кадров	59
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы заключается в том, что подбор и расстановка кадров в органах муниципального управления являются важными составляющими кадровой работы, влияющими на эффективность предоставления публичных услуг населению, от чего, безусловно, зависит уровень и качество жизни населения территории.

Понимание необходимости грамотного управления персоналом возникло лишь в середине прошлого столетия. До этого работодатели не задумывались о каждом человеке, который у них работает. Им не были интересны принципы системы управления персоналом. Но со временем они стали понимать, что на конечный результат влияет правильная политика в отношении своих подчиненных.

В муниципальном управлении проблема формирования и управления качественного высокопрофессионального корпуса муниципальных служащих является одной из сложнейших задач.

В настоящее время необходимо уделять особое внимание к поиску, подбору и выдвижению вдумчивого, профессионально подготовленного, обладающего твердыми навыками персонала в муниципальные органы власти. В этом большую роль призваны сыграть методы и технологии подбора и расстановки кадров в органах муниципальной власти. К сожалению, несмотря на достаточный опыт в области подбора и расстановки кадров в органах муниципальной власти, совершенствование этой работы идет крайне медленно.

Многочисленные исследования и научные разработки, интересные методические рекомендации, созданные научно-исследовательскими институтами, академиями, так и не находят должного распространения, а главное применения. Опыт проведения подбора и расстановки кадров в органах муниципальной власти показывает недостаточную эффективность данных процессов в органах.

Среди причин этого можно назвать: формальный, не научный подход к их

проведению; отсутствие четкой методологии и технологий проведения подбора и расстановки кадров в органах муниципальной власти, которые были бы универсальными и работали везде одинаково безотказно и эффективно.

Объектом выпускной квалификационной работы является система кадровой работы в Администрации Копейского городского округа.

Предмет выпускной квалификационной работы – действующая система подбора и расстановки кадров в Администрации Копейского городского округа.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию подбора и расстановки кадров в Администрации Копейского городского округа.

Достижение поставленной цели возможно благодаря реализации нижеприведенных задач:

- проанализировать понятие и сущность подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления;
- охарактеризовать зарубежный опыт организации подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления;
- изучить методы оценки системы подбора и расстановки кадров в администрации муниципального образования;
- провести анализ системы кадровой работы по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО;
- проанализировать структуру персонала, движение кадров и кадровую обеспеченность в Администрации КГО;
- оценить эффективность и выявить проблемы в работе по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО;
- разработать мероприятия по совершенствованию работы по подбору и расстановке кадров в Администрации Копейского городского округа;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования, используемые в работе, включают в себя сравнительный метод, аналитический метод, метод экономико-статистического

анализа.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе работы проанализировано понятие и сущность подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления, рассмотрен зарубежный опыт организации подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления; изучены методы оценки системы подбора и расстановки кадров в администрации муниципального образования.

Во второй главе работы проведен анализ системы кадровой работы подбора и расстановки кадров Администрации КГО, проанализирована структура персонала, движение кадров и кадровая обеспеченность в Администрации КГО, оценена эффективность и выявлены проблемы в работе по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО.

В третьей главе работы разработаны мероприятия по совершенствованию работы по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО и оценена эффективность предложенных мероприятий.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться в Администрации КГО при совершенствовании системы подбора и расстановки кадров.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и сущность подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления

Эффективность института муниципальной службы, основной задачей которого является обеспечение решения вопросов местного значения в целях создания комфортных условий для жизнедеятельности населения, зависит от качества кадрового состава муниципальных органов власти [15].

Кадровое планирование и подбор персонала в кадровом менеджменте – это начальные функции управления персоналом [18, с.682].

Подбор кадрового персонала – это бизнес процесс, который направлен на поиск и привлечение сотрудника, чьи профессиональные качества, навыки и умения соответствуют требованиям организации. Грамотно организованный процесс подбора необходимых специалистов позволяет в краткие сроки закрыть все вакансии и привлечь персонал, который будет соответствовать всем требованиям организации [28, с.189].

Подбор персонала – процедуры, включающие поиск, профессиональную оценку, отбор, найм новой рабочей силы для организации.

Подбор муниципальных служащих предполагает установление пригодности работников (оценка) и отбор наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы.

Период формирования системы подбора кадров условно можно разделить на три временных периода: донаучный, классический и современный [13, с.143].

Донаучный период насчитывает около 4–5 тысяч лет и начал формироваться еще в период становления и развития древневосточных рабовладельческих государств, таких как Египет, Аркада, Шумера. В Египте, например, существовала школа чиновников, которая готовила касту государственных

служащих. Попасты в эту школу на обучение можно было только преодолев строжайший отбор по большому количеству критериев, таких как: культурный уровень развития, умственные способности, физическое развитие и многие другие. В Древнем Китае, к началу нашей эры, Конфуцием и его учениками была сформирована очень сильная школа отбора чиновников и представителей знатных сословий, основными критериями которой были не принадлежность к знатному роду и богатство, а уровень интеллекта и личные качества и заслуги.

Началом классического этапа принято считать великую индустриальную революцию 18–19 веков, которая стала стимулом для развития европейского капитализма. Самые первые администраторы по персоналу именовались секретарями по благосостоянию, а их функция заключалась в посредничестве между рабочими и администрацией.

Кардинальные изменения в системе подбора персонала произошли только к 20-м годам двадцатого века, когда достаточно широкое распространение получила теория Ф.Тейлора о научной организации труда. Тейлор в области кадровой политики основной упор делал на создание специализированной системы поиска и отбора персонала, а также на оценке деятельности самого руководителя в соответствии с занимаемой им должностью. Переломным моментом в работе кадровых служб можно назвать создание «теории качеств» в 1950-х–1960-х годах. Эта теория изначально разрабатывалась для управленцев. Приверженцы теории двигались по пути поиска нужных личностных качеств для лидера, среди которых были такие как: воля, решительность, энергичность, оперативность и др.

В настоящее время порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождение и прекращение определены Федеральным законом от 02.03.07 №25 - ФЗ «О муниципальной службе в РФ».

Организация подбора персонала должна соответствовать его целям и задачам, действующему законодательству о труде, интересам обеих сторон, а также оправдывать расходы, связанные с его проведением [14, с.614].

Эффективные технологии отбора, подбора и найма персонала создаются с учетом внешних (состояние экономики в стране и мире, ситуация на рынке труда и другие) и внутренних (структура органа власти, коллектив, руководство и т.д.) факторов [25, с.71].

Подбор и расстановка персонала в органах власти предусматривают:

- движение кадров в соответствии с показателями их деятельности (прием, повышение, понижение, увольнение);
- гарантию достойных условий труда и оплаты (включая премии и бонусы), социальных благ и оснащения рабочего места всем необходимым;
- планирование карьеры в соответствии с результатами оценки различных показателей сотрудника (возраст, стаж, квалификация, личный вклад, потенциал), а также с наличием вакантных должностей.

Принципы подбора муниципальных служащих представим на рисунке 1:



Рисунок 1 – Принципы подбора муниципальных кадров

Процессы подбора персонала должны отвечать следующим условиям:

- полная комплектация кадрами всех подразделений органа власти;
- соответствие должности профессии и уровню квалификации сотрудника;
- возможность взаимозаменяемости кадров без переподготовки (благодаря владению смежными профессиями);
- обеспечение ответственности каждого сотрудника за выполняемый им объем работы.

Законодательство Российской Федерации предусматривает две основные формы поступления на муниципальную службу:

- в порядке назначения;
- на основании конкурса [3].

Законодательство о муниципальной службе обеспечивает органы муниципальной власти компетентными работниками в первую очередь путём проведения открытого конкурса на замещение должностей муниципальной службы. Данная процедура призвана обеспечивать доступность и открытость муниципальной службы для поступления граждан на любой уровень должностной иерархии. [3].

Необходимые при подборе персонала требования к знаниям и навыкам изложены в квалификационном справочнике должностей муниципальных служащих, а также основные требования изложены в законе. Остальные же требования определяются конкретно на уровне органа власти. Для руководителей общие требования включают:

- профессиональная компетентность в вопросах деятельности своего органа власти или подразделения и эрудиция по более широкому кругу вопросов, касающихся муниципального управления;
- высокие организаторские и деловые качества – он должен быстро ориентироваться в обстановке, не бояться принимать ответственные решения, уметь настоять на своем, проявлять требовательность, быть энергичным и оперативным в действиях, видеть перспективу и определять главные звенья;
- знание основ психологии личности и социальной психологии;

– наличие высоких морально-этических качеств.

Требования к руководителям и специалистам конкретизируются с указанием степени важности наличия тех или иных деловых качеств и личных у претендента на должность.

В качестве таких требований можно рассматривать:

– профессиональные предпосылки и образование (наличие высшего образования, другие виды образования, знание иностранных языков, стаж работы в той или иной области, владение компьютером);

– личностные предпосылки (логико-аналитические способности, способности к многовариантной проработке проблемы, организационные способности, умение проявлять инициативу, способность к принятию решений, умение вести переговоры, умение качественно выполнять работу в ограниченное время, навыки риторики и письменной работы, умение побуждать интерес к работе, стиль общения и т.д.) [17, с.39].

Этапы процесса подбора в органах муниципального управления представим на рисунке 2:



Рисунок 2 – Этапы процесса подбора в органах муниципального управления

Расстановка муниципальных служащих – это обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям с учетом уровня и профиля подготовки, опыта работы, деловых и личностных качеств.

При грамотной расстановке персонала каждый сотрудник трудится на рабочем месте, отвечающем его личным требованиям и предпочтениям.

Расстановка кадров в муниципальном управлении может предполагать:

– горизонтальное перемещение служащих (перевод из одного отдела или иного подразделения в другой, на аналогичную по уровню и окладу должность, включая и перевод начальников, который может проводиться и на основе конкурса на замещение должности);

– вертикальное перемещение служащих (повышение по уровню должности, с более высоким окладом, например, от обычного специалиста к специалисту 1

категории, к ведущему специалисту, главному специалисту, начальнику подразделения) [31, с.108].

Вертикальное перемещение зачастую основано на наличии и использовании кадрового резерва в муниципальном органе управления.

Резерв муниципальной службы представляет собой перечень лиц, соответствующих или способных соответствовать в результате дополнительной подготовки квалификационным требованиям по должностям муниципальной службы, на которые формируется кадровый резерв.

Кадровый резерв призван способствовать:

- своевременному замещению вакантных должностей муниципальной службы;
- внедрению инновационных подходов в сфере муниципального управления;
- сокращению периода адаптации муниципальных служащих, вновь назначенных из кадрового резерва на более высокие муниципальные должности муниципальной службы;
- стимулированию повышения уровня профессионализма и деловой активности, улучшению качественного состава муниципальных служащих;
- высокой эффективности и результативности исполнения – муниципальными служащими должностных обязанностей [20, с.14].

Таким образом, подбор муниципальных служащих предполагает установление пригодности работников (оценка) и отбор наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы. Законодательство Российской Федерации предусматривает две основные формы поступления на муниципальную службу: в порядке назначения; на основании конкурса. Расстановка муниципальных служащих – это обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям с учетом уровня и профиля подготовки, опыта работы, деловых и личностных качеств. Расстановка кадров в муниципальном

управлении может предполагать: горизонтальное перемещение служащих и вертикальное перемещение. Правильно проведенные подбор и расстановка персонала могут существенно повысить эффективность работы организации.

1.2 Зарубежный опыт организации подбора и расстановки кадров в органах местного самоуправления

В зарубежных странах организации муниципальной службы делятся на открытые и закрытые системы.

В открытой системе муниципальной службы (Австралия, Канада, США) характерными чертами являются мобильность и конкурентоспособность персонала. Система кадрового отбора в этих системах осуществляется на основе свободного доступа с учетом университетского диплома и независимого конкурса. Оплата труда определяется, в основном, по результатам труда чиновника. Также для этой модели характерен достаточно строгий контроль со стороны гражданского общества.

Закрытая система государственной службы (Германия, Франция, Япония) характеризуется иерархической системой отбора кадров, элитарными чертами в системе профессиональной подготовки высших руководящих кадров, высоким социальным статусом. Оплата труда устанавливается в зависимости от должности и стажа государственной службы [29, с. 54].

Служебная карьера как основной элемент муниципальной службы содержит внутренние элементы, включающие в себя, в частности, продвижение по муниципальной службе, повышения квалификации муниципального служащего, прохождения аттестации и/или оценки деятельности.

В европейских странах правовое регулирование карьеры муниципального служащего отличается в зависимости от принадлежности института муниципальной службы соответствующей страны к системе должностей или системе карьеры. В странах, относящихся к системе должностей, служащие

выполняют свои обязанности на условиях договора. В странах, относящихся к системе карьеры, занятие постоянной должности означает фактически бессрочное (до выхода на пенсию) трудоустройство.

Продвижение по службе в пределах системы карьеры может происходить по двум направлениям: звание и должность. Разница между званием и должностью формулируется следующим образом: государственный служащий является собственником своего звания и лишь временно занимает должность на усмотрение администрации, которая его использует.

Рассмотрим опыт отдельных стран в организации подбора и расстановки кадров в органах власти.

В США система и государственной, и муниципальной службы имеет тенденцию клиентоориентированности и «менеджеризации», когда помимо стандартных подразделений государственных и муниципальных органов формируются крупные «клиентские центры», работающие напрямую с населением или организациями по тем же принципам, что и частные компании (но часто на бесплатной основе или на основе уплаты в бюджет пошлин) – как раз то, к чему в настоящее время переходит система общественного управления в России. При этом, система муниципального управления в США основана на небольшой численности избираемого по мажоритарной системе представительного органа (членов Совета, которых не более 5-7 даже в крупных городах) и избираемого прямыми выборами мэра (главы исполнительной власти). Мэром назначаются ключевые руководители администрации, а уже рядовые служащие принимаются посредством организации конкурсов, которые предполагают и квалификационные экзамены для претендентов. При этом, вопросы, касающиеся приема на работу, проведения квалификационных экзаменов, вступления в должность, и прочего – все детально регламентированы в разделе V Свода законов США [16].

Как правило, подбор муниципальных служащих в США осуществляется кадровыми службами администраций, которые подчинены мэру. В США

разрешено поступление на службу практически без возрастных ограничений, на любую ее ступень. Кадровой службой в обязательном порядке проводится экзамен по установленным им программам, итоги сдачи которого влияют на выбор кандидата (и на допуск кандидата к службе вообще). Кроме того, и при переводе действует такой же порядок – для занятия должности более высокого разряда служащий также должен сдать квалификационный экзамен [21, с.288].

В Турции, где муниципальные органы власти, как правило, крупными не являются (кроме больших городов), прием служащих осуществляется на конкурсной основе, и лишь на наиболее важные должности (начальников подразделений и выше) проводится конкурс с обязательной сдачей квалификационных тестов для претендентов [12].

Заслуживает внимание опыт подбора персонала на государственную службу в Ирландии. В частности, это касается создания государственного органа, в компетенции которого относятся вопросы привлечения и отбора кадров для занятия должностей государственной службы.

Так, в системе Министерства финансов Ирландии создана Служба по назначениям на государственную службу (PAS – Public Appointments Service).

Основными задачами этой Службы является обеспечение в интересах министерств и ведомств проведения процедур отбора и найма персонала на государственную службу, которые будут поддерживать рост уровня государственной службы. Служба PAS также осуществляет контроль за соблюдением правил проведения конкурсов на государственную службу в тех министерствах и ведомствах, которые имеют соответствующую лицензию для самостоятельного проведения конкурсных процедур. Такой подход считается оправданным и может быть использован в процессе осуществления вневедомственного контроля за назначением на должности государственной службы. Веб-портал Службы PAS - это не только источник информации, но и средство предварительной оценки кандидатов при рассмотрении на ту или иную вакантную должность государственной службы.

Что касается конкурсных процедур для министерств и ведомств, можно отметить следующее. Кадровая служба министерства или ведомства, что заинтересована в подборе квалифицированных кадров, составляет перечень требований к вакантной должности, где указаны: уровень образования, условия прохождения государственной службы, в частности уровень заработной платы, размер пенсии, необходимые компетенции и передает их в Службу PAS. После чего вместе с представителем конкретного заинтересованного в новых работниках подразделения министерства или ведомства прорабатываются детали конкурса, который самостоятельно проводит Служба PAS.

На государственной службе Сингапура существует Кодекс поведения государственного служащего, который базируется на таких принципах, как:

- неподкупность;
- честность;
- порядочность;
- политическая нейтральность;
- отказ от использования своего служебного положение для достижения своих частных интересов;
- отказ от предоставления услуг для любого внешнего участника;
- отказ от участия в деятельности, которая может привести к конфликту интересов.

Важное место в политике государственной службы Сингапура занимает обучение государственных служащих. Каждый государственный служащий имеет право на 100 часов обучения ежегодно, из которых 60% – это курсы, связанные с работой, 40% – курсы саморазвития, самосовершенствования [11].

Во Франции правила поступления на государственную службу определяются Общим кодексом государственных служащих. Чтобы занять должность государственной службы и работать в органах власти, необходимо пройти конкурсный (внешний, внутренний) или же профессиональный отбор. Во Франции ранг отделен от должности, то есть государственный служащий связан

со своим рангом, а не должностью [10].

В Германии система публичной службы и доступ к ней в значительной степени отличается от французской, в частности в области подготовки публичных служащих и организации отбора, который специалисты называют "поэтапным", поскольку он состоит из двух государственных экзаменов, к которым допускаются лица, которые прошли теоретическую подготовку и стажировку в земельных или федеральных органах управления.

Должности на публичной службе в Германии объединены в "карьеру", то есть группу должностей от низшей к высшей, требуют одинакового образовательного уровня для поступления на них, однако ответственность и сложность задач на разных уровнях требуют опыта и совершенствования профессиональных навыков. Служащие Германии находятся в одном из трех видов правового статуса, которые отличаются уровнем правовой защищенности и объемом функциональных обязанностей.

1. Подготовительная служба. Характеризуется наименьшей правовой защищенностью, служащего могут уволить за совершение дисциплинарного проступка. Он не занимает никакой должности, а проходит теоретическую и практическую подготовку.

2. Испытательная служба начинается с назначения на должность и длится от одного года у служащих простого уровня до трех лет.

3. Пожизненное назначение получают служащие, которым на момент назначения исполнилось 27 лет и которые имеют успешно законченную испытательную службу.

Формальности, связанные с назначением по внутреннему набору, не многочисленны, поскольку личное дело служащего уже находится в администрации, однако этот служащий не имеет никакого преимущества перед внешним кандидатом, и руководитель службы, при назначении на вакантную должность определенной личности, не обязан изучать кандидатуры служащих сначала. То есть на службу может быть принято лицо, которое является наиболее

профессионально пригодным [22, с.24].

Во многих европейских государствах предпосылкой постоянного принятия на должность в публичной службе является прохождение подготовительной службы. Целью функционирования такой службы является выяснение профессиональной пригодности будущего государственного служащего, теоретическая и практическая подготовка к выполнению служебных задач. Для кандидатов, впервые назначаемых на должность, прохождение подготовительной службы, как правило, является обязательным. Продолжительность такой подготовки определяется законами и может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет. После окончания срока подготовительной службы лицо сдает квалификационный экзамен, по результатам которого принимается окончательное решение о назначении или прекращении службы [30, с.35].

Кадровые службы японских компаний, как правило, начинают подбор персонала со студентов – будущих специалистов, когда они учатся в университетах на 2–3-м курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития места работы [23].

Почти во всех странах решающими критериями при подборе служат: знание иностранного языка, результаты теста, выпускной ранг и общее образование [24].

Таким образом, проведенные исследования зарубежного опыта, в частности подбора и расстановки кадров муниципальной службы, дают основание сделать следующие выводы относительно принципов и особенностей. В США мэром назначаются ключевые руководители администрации, а уже рядовые служащие принимаются посредством организации конкурсов, которые предполагают и квалификационные экзамены для претендентов. В Ирландии особенности отбора заключаются в подготовке министерствами и ведомствами требований относительно кандидатов на вакантную должность и передачи таких данных в Службы по назначениям на государственную службу, которая и осуществляет соответствующие этапы процедуры отбора. Также заслуживает внимание

создание Информационной системы управления кадрами, которая позволяет кадровым службам министерств и ведомств избежать рутинной работы и направить усилия на выработку кадровой стратегии в целом. В Сингапуре основными принципами отбора кадров является открытая конкуренция, неподкупность и политическая нейтральность. Отбор осуществляется с учетом заслуг и достижений кандидата. Во Франции, согласно кодекса государственных служащих, необходимо пройти конкурсный (внешний, внутренний) или же профессиональный отбор. В Германии проводится поэтапный отбор, состоящий из двух государственных экзаменов, к которым допускаются лица, которые прошли теоретическую подготовку и стажировку в земельных или федеральных органах управления. На службу может пройти отбор и быть принято лицо, которое является наиболее профессионально пригодным. Как свидетельствует зарубежный опыт, создание в системе государственного и муниципального управления отдельных самостоятельно действующих структур, выполняющих функции по кадровым вопросам, позволяет повысить эффективность предварительного отбора для занятия должностей государственной и муниципальной службы и системы управления персоналом на службе в целом.

1.3 Методы оценки системы подбора и расстановки кадров в администрации муниципального образования

Методы оценки системы подбора и расстановки кадров в администрации муниципального образования включают:

1. Системный анализ. Системный подход дает возможность не только изучить систему, но и оценить состояние ее компонентов.
2. Метод декомпозиции. Этот способ дает возможность разбить сложные явления на несколько более простых.
3. Метод сравнений. Он позволяет сопоставить текущее состояние показателя с тем, какое было в прошлом.

4. Метод последовательной подстановки рекомендуют использовать для изучения влияния отдельных факторов.

5. Для изучения устойчивых тенденций используют динамический метод - располагают данные в ряд, затем из него исключают все случайные отклонения.

6. Нормативный метод. Предусматривает применение системы нормативов.

7. Параметрический метод. Каждый элемент характеризуется своими параметрами. Такой метод позволяет выявить существующие между ними функциональные зависимости.

8. Метод структуризации. Он позволяет выполнить анализ подбора и расстановки кадров, выявить соответствие задачам органа власти.

9. Функционально-стоимостный анализ позволяет выявить дублирующие функции, которые исполняют работники. Можно определить и лишние занятия. Кроме того, метод дает возможность выявить те обязанности, которые сотрудники не исполняли. Причины могут быть разными, и именно этот вид анализа позволяет их определить. Подобный метод является одним из самых эффективных.

10. Экспертно-аналитический метод. Проводится в помощь приглашенных экспертов.

Представим методику оценки системы подбора и расстановки кадров в администрации муниципального образования.

1. Анализ состава кадров проводится с помощью основных приемов.

Прием сравнения заключается в сопоставлении анализируемых показателей отчетного периода с их плановыми значениями (норматив, норма, лимит) и с показателями предшествующего периода.

Анализ динамики персонала производится по формуле (1):

$$\Delta Ч = Ч_0 - Ч_6, \quad (1)$$

где $\Delta Ч$ – динамика численности всего персонала или отдельной группы (в зависимости от возраста, пола, образования);

$Ч_6$ – численность всего персонала или отдельной группы (в зависимости от

возраста, пола, образования и т.д.) в базовом периоде;

$Ч_0$ – численность всего персонала или отдельной группы (в зависимости от возраста, пола, образования и т.д.) в отчетном периоде.

Прием сводки и группировки заключается в объединении информационных материалов в аналитические таблицы.

Структура персонала – это качественный состав работников.

Анализ структуры персонала производится по формуле:

$$Ч_i = Ч * 100 / Ч_{об}, \quad (2)$$

где $Ч_i$ - доля отдельной группы персонала (в зависимости от возраста, пола, образования);

$Ч$ - численность персонала отдельной группы;

$Ч_{об}$ - общая численность персонала.

Изучение состава предполагает и получение структурных характеристик по ряду демографических признаков, пол (мужской, женский); возраст; стаж; уровень образования, должность, направления подготовки.

2. Представим формулы характеризующие движение персонала.

Коэффициент интенсивности оборота по приему рассчитывается по формуле (3):

$$К_{пр} = Ч_{п} / ССЧ * 100, \quad (3)$$

где $К_{пр}$ – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{п}$ – число принятых за период работников;

$ССЧ$ - среднесписочное число работников.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле (4):

$$К_{выб} = Ч_{в} / ССЧ * 100, \quad (4)$$

где $К_{выб}$ – коэффициент выбытия;

$Ч_{в}$ – число выбывших за период работников.

Коэффициент текучести кадров:

$$К_{пр} = Ч_{ув} / ССЧ * 100, \quad (5)$$

где $К_{тек}$ - коэффициент текучести кадров;

Чув - уволено (по собственному желанию) [27, с.54].

3. Показатели укомплектованности.

Качественная укомплектованность:

$$\text{КачУ} = \text{Чоб} / \text{РМ}, \quad (6)$$

где КачУ - качественная укомплектованность персоналом;

РМ – количество рабочих мест.

Количественная укомплектованность:

$$\text{КолУ} = \text{ПХ} / \text{РМ}, \quad (7)$$

где КолУ - количественная укомплектованность;

ПХ – численность работников, соответствующих профессионально-квалификационным характеристикам рабочего места.

4. Уровень абсентизма рассчитывается по формуле:

$$\text{УА} = \text{П} / \text{БРВ} * 100, \quad (8)$$

где УА – уровень абсентизма;

П - величина рабочего времени, пропущенного работниками в течение периода (опоздания, прогулы, несанкционированные перерывы);

БРВ – общий баланс рабочего времени.

5. Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала:

$$\text{УН} = \text{Н} / \text{ССЧ} * 100, \quad (9)$$

где УН - удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала;

Н - количество работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины.

6. Показатели эффективности системы подбора персонала оценивают по следующим параметрам:

1. Динамика затрат на набор персонала.

2. Динамика количества поощрений и взысканий к вновь принятому персоналу.

3. Коэффициент закрываемости вакансий (соотношение закрытых и открытых

вакансий за определенный период, чем выше показатель, тем лучше работает сотрудник кадровой службы).

4. Период времени на поиск и найм персонала (в месяцах).

5. Качество подбора. На данном этапе оценивают эффективность труда работника и окружения (отдела, где он закреплен) по показателю - отклонение уровня эффективности труда вновь принятых работников от уровня их коллег. Оценивается уровень продвижения по службе в течение года набранных работников (отношение количества набранных работников продвинувшихся по службе к общей численности набранных работников).

6. Уровень текучести среди вновь принятого персонала рассчитывается по формуле:

$$У_{т} = \frac{Ч_{ув.нр.}}{Ч_{н}} \times 100\% , \quad (10)$$

где $У_{т}$ – уровень текучести вновь набранного персонала;

$Ч_{ув.нр.}$ – численность уволенных из вновь принятых в течение года [27, с.55].

7. Доля вакансий, закрытых путем проведения конкурса рассчитывается по формуле:

$$ИК = ПК / Ч_{п} * 100, \quad (11)$$

где ИК – процент использования конкурсов на закрытие вакантных должностей;

ПК – численность принятых по итогам конкурса.

8. Эффективность конкурсов рассчитывается по формуле:

$$ЭК = ПК / К * 100, \quad (12)$$

где ЭК - эффективность конкурсов;

К - число проведенных конкурсов.

Таким образом, методика анализа системы подбора и расстановки кадров в органах муниципального управления включает изучение таких показателей как динамика и структура персонала, коэффициент интенсивности оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, качественная укомплектованность, количественная укомплектованность, уровень абсентизма, удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой

дисциплины в общей численности персонала, эффективность системы подбора персонала.

Выводы по разделу

Подбор муниципальных служащих предполагает установление пригодности работников (оценка) и отбор наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы. Законодательство Российской Федерации предусматривает две основные формы поступления на муниципальную службу: в порядке назначения; на основании конкурса. Расстановка муниципальных служащих – это обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям с учетом уровня и профиля подготовки, опыта работы, деловых и личностных качеств. Расстановка кадров в муниципальном управлении может предполагать: горизонтальное перемещение служащих и вертикальное перемещение. Правильно проведенные подбор и расстановка персонала могут существенно повысить эффективность работы организации.

Подбор и расстановка кадров в муниципальном управлении разных стран исходит из общего положения, что оптимальным является проведение конкурса для замещения вакантной должности, особенно если должность предполагает трудную умственную, организаторскую работу, для которой нужны соответствующий склад ума, способности, опыт. Также заслуживает внимание создание Информационной системы управления кадрами, которая позволяет кадровым службам избежать рутинной работы и направить усилия на выработку кадровой стратегии в целом. Создание в системе государственного и муниципального управления отдельных самостоятельно действующих структур, выполняющих функции по кадровым вопросам, позволяет повысить эффективность предварительного отбора для занятия должностей государственной и муниципальной службы и системы управления персоналом на

службе в целом.

Методика анализа системы подбора и расстановки кадров в органах муниципального управления включает изучение таких показателей как динамика и структура персонала, коэффициент интенсивности оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, качественная укомплектованность, количественная укомплектованность, уровень абсентизма, удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала, эффективность системы подбора персонала.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РАБОТЫ ПО ПОДБОРУ И РАССТАНОВКЕ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КГО

2.1 Система кадровой работы подбора и расстановка кадров Администрации КГО

Подбором и расстановкой кадров в Администрации Копейского городского округа занимается отдел муниципальной службы и кадров.

Администрация Копейского городского округа действует на основании следующих нормативно-правовых актов: Конституция Российской Федерации [1], ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления» [2], ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3], ФЗ «О регулировании муниципальной службы в Челябинской области» [4], Устав муниципального образования «Копейский городской округ» [5], Положение об администрации Копейского городского округа Челябинской области [6].

Основная цель деятельности отдела муниципальной службы и кадров - это организационно-кадровое обеспечение деятельности администрации, проведение единой кадровой политики в сфере управления муниципальной службой.

К основным задачам отдела относятся:

- рост эффективности Администрации Копейского городского округа;
- формирование высокопрофессионального состава Администрации Копейского городского округа;
- организация и проведение работы по подбору, расстановке и воспитанию персонала;
- методическое обеспечение эффективной работы структурных подразделений Администрации Копейского городского округа;
- осуществление организационно-управленческого аудита деятельности структурных подразделений Администрации Копейского городского округа;
- создание резерва управленческих кадров;

- организация подготовки и проведения всех видов повышения квалификации и т.д.

При поступлении на службу в Администрацию Копейского городского округа гражданами предоставляется:

- заявление о поступлении на муниципальную службу в Администрацию Копейского городского округа;
- анкета;
- паспорт;
- трудовая книжка;
- документы об образовании;
- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
- свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе;
- документы воинского учета;
- медицинское заключение об отсутствии заболеваний, препятствующих поступлению на муниципальную службу;
- данные о доходах за предыдущий год.

Порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа определен решением Собрании депутатов Копейского городского округа от 24.12.2008 №170-МО «Об утверждении Положения о конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа» [7].

В соответствии данным положением конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы проводят в два этапа.

На первом этапе, не позднее 10 дней со дня принятия главой администрации решения о проведении конкурса и не позднее чем за 20 дней до дня проведения конкурса, публикуют объявление о проведении конкурса и приеме документов для участия в конкурсе в официальных средствах СМИ, где размещается

информация о наименовании вакантной должности муниципальной службы, о требованиях, предъявляемых к претенденту на замещение этой должности; об условиях прохождения муниципальной службы, о месте и времени приема документов, сроке, до истечения которого принимаются указанные документы, о предполагаемой дате проведения конкурса; о месте и порядке его проведения и др.

После этого осуществляется прием документов (для граждан, не работающих в администрации, данным положением устанавливается перечень документов, а для служащих администрации достаточно лишь заявления на имя главы администрации). После этого необходима проверка достоверности документов, сведений представленных в них. Претенденту может быть отказано в участии в конкурсе, если: выявлено несоответствие его квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы; не соблюдены ограничения, которые установлены действующим законодательством для поступления на муниципальную службу и ее прохождения.

Не допуск к участию в конкурсе обязательно оформляют официальным отказом с указанием причин.

Первый этап заключается в приеме и проверке документов.

Для проведения второго этапа создается конкурсная комиссия, куда включаются либо руководитель органа администрации, либо уполномоченное им должностное лицо, а также представители кадровой и юридической служб, представитель подразделения, где замещается вакантная должность, представители профсоюзной организации, образовательных учреждений (как независимые эксперты по вопросам государственного и муниципального управления). При этом, должен быть исключен конфликт интересов в формировании комиссии. В комиссии назначается председатель, заместитель председателя, секретарь и члены.

Администрацией не менее чем за 5 дней до начала второго этапа конкурса направляется кандидатам сообщение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса. Кандидат обязан лично участвовать в конкурсе, при неявке им

утрачивается право на дальнейшее участие. На втором этапе производится оценка конкурсной комиссией профессионального уровня и личностных качеств кандидатов и на основании представленных ими документов об образовании, прохождении муниципальной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также производится оценка с помощью применения одного из методов:

- индивидуальное собеседование,
- анкетирование,
- тестирование,
- написание реферата,
- групповая дискуссия.

При проведении оценки кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности муниципальной службы, положений должностной инструкции по этой должности, а также иных положений, которые установлены действующим законодательством о муниципальной службе.

Решения комиссии принимаются при равном открытом голосовании. По результатам проведения второго этапа конкурса из числа кандидатов, которые признаны победителями конкурса и представлены конкурсной комиссией для назначения на должность муниципальной службы, и издается приказ главы администрации или должностного лица местного самоуправления о назначении победителя конкурса на вакантную должность муниципальной службы, с ним в результате заключается трудовой договор.

В течение месяца кандидатам должно быть сообщено решение комиссии. При этом, если к участию в конкурсе были допущены менее двух претендентов (например, один) или в ходе проведения конкурса до его окончания менее двух кандидатов не утратили право на участие в конкурсе (например, равное количество голосов за двух кандидатов), то органом местного самоуправления должно быть принято решение о проведении повторного конкурса.

Вопросы формирования кадрового резерва в Администрации КГО регулируются Положением о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы и руководителей муниципальных унитарных предприятий, муниципальных учреждений Копейского городского округа [9].

Кадровый резерв в Администрации КГО состоит из:

- кадрового резерва управленческих кадров (на высшие должности муниципальной службы, начиная с руководителя подразделения);
- кадрового резерва на замещение должностей муниципальной службы.

Включение в кадровый резерв осуществляется на основании профессиональной подготовки кадров и создании условий для должностного карьерного роста служащих.

Для работы с формированием кадрового резерва создается специальная комиссия, по аналогии с комиссией, связанной с проведением конкурса на замещение должностей.

При этом, включение в резерв производится либо на конкурсной основе, либо без проведения конкурса в случаях, предусмотренных положением (на основании акта органа муниципального управления, на основании изменения структуры управления администрацией, на основании рекомендации руководителя структурного подразделения). Включение в кадровый резерв предусмотрено на определенный срок, и исключен из кадрового резерва кандидат может быть при истечении срока, при занятии им должности, при получении от него заявления об исключении из кадрового резерва, при достижении предельного возраста, при расторжении трудового договора и по ряду иных оснований, которые предусмотрены положением.

Включение в кадровый резерв оформляется решением комиссии, заносится в личное дело и в личную карточку служащего, в иные документы, подтверждающие его трудовую деятельность. При этом, включение в кадровый резерв предполагает также дополнительную подготовку служащего по индивидуальной программе.

Включение в кадровый резерв на основе конкурса также предполагает проведение его в два этапа, на первом из которых изучаются документы после объявления конкурса, а на втором, аналогично конкурсу на замещение должности, производится оценка кандидатов аналогичными методами (тестирование, собеседование). Включенные в кадровый резерв служащие имеют преимущества при замещении должности муниципальной службы при проведении конкурсов на замещение, а также имеют значительные возможности быть назначенными в качестве должностных лиц на должности, предполагающие назначение.

Во многом включение в кадровый резерв основывается на проведении аттестации муниципальных служащих. Такие вопросы регулируются Положением о проведении аттестации муниципальных служащих в Копейском городском округе [8].

Аттестация проводится раз в три года при создании специальной аттестационной комиссии. При этом, к аттестации служащие допускаются при наличии отзыва их непосредственных начальников. В отзыв включаются, в том числе, перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие, а также мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности муниципального служащего.

По результатам аттестации аттестационная комиссия принимает решение о соответствии муниципального служащего замещаемой должности или не соответствии. Аттестационная комиссия может дать рекомендации о поощрении аттестованного муниципального служащего за достигнутые им успехи в работе, в том числе о повышении его в должности, а в случае необходимости - рекомендации об улучшении деятельности аттестованного муниципального служащего, о направлении на повышение квалификации.

Таким образом, отдел муниципальной службы и кадров – специализированное функциональное подразделение администрации которое решает вопросы приема, включения в кадровый резерв и использования кадрового резерва, а также

вопросы аттестации персонала. Конкурс на замещение проводится в два этапа (оценка документов и сам конкурс с выбранным методом оценки, например, тестированием, собеседованием, выполнением заданий). Конкурс на включение в кадровый резерв также проводится в два этапа, но может и не проводиться, если в кадровый резерв сотрудник включается на основании решения главы Администрации КГО или по рекомендации руководителя структурного подразделения. Аттестация проводится раз в три года. По результатам аттестации служащий может быть рекомендован к включению в кадровый резерв, к переводу на другую должность, к увольнению с муниципальной службы.

2.2 Анализ структуры персонала, движения кадров и обеспеченности в Администрации Копейского городского округа

Состав персонала по возрасту представлен в таблице 1.

Таблица 1– Возрастной состав персонала Администрации Копейского городского округа

чел.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15 гг.	17/16 гг.
до 30 лет	7	5	2	-2	-3	62,8	42,5
31-40 лет	123	121	121	-2	0	98,8	99,3
41-50 лет	80	81	83	1	2	101,4	101,8
свыше 50 лет	12	13	13	-1	0	100,4	100,8

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Как видно из приведенной таблицы, в 2016 г. сократилась численность служащих в возрасте до 30 лет, 31-40 лет, свыше 50 лет, увеличилась численность персонала 41-50 лет. В 2017 году увеличилась численность служащих в возрасте 41-50 лет, сократилась численность персонала в возрасте до 30 лет.

Возрастной состав персонала Администрации Копейского городского округа

наглядно представлен в виде диаграммы (рисунок 3).

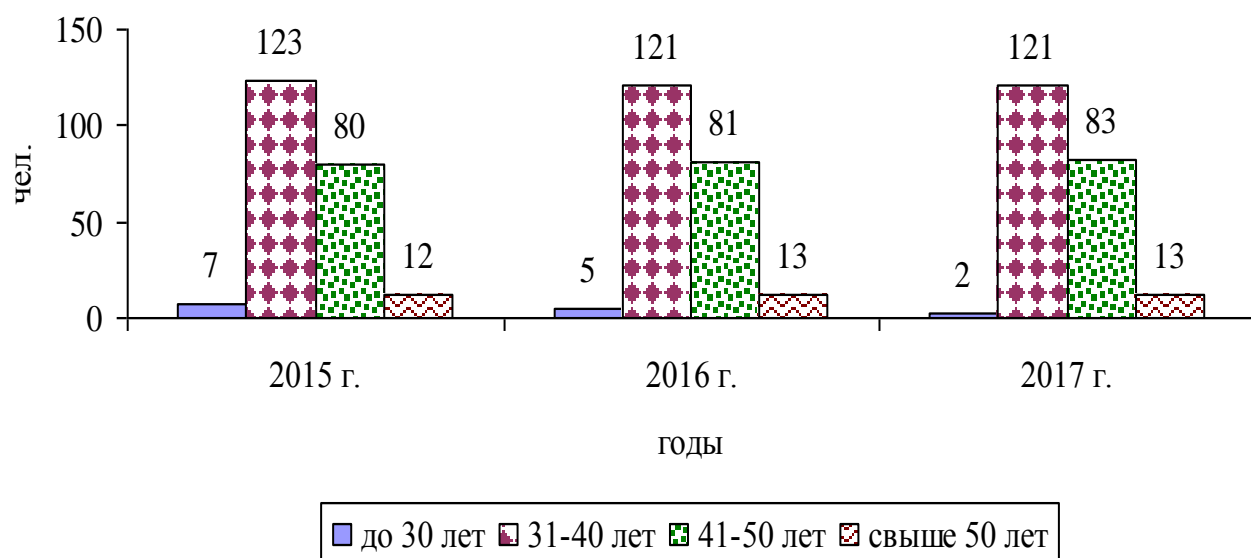


Рисунок 3 – Возрастной состав персонала Администрации Копейского городского округа, чел

За 3 года сокращается число более молодых работников и увеличивается число более возрастных.

Изменение структуры имело следующий вид:

Таблица 2 – Структура персонала Администрации Копейского городского округа по возрасту

Показатель	2015 Год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
				в %			
до 30 лет	3,3	2,1	0,9	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2
31-40 лет	55,1	55,2	55,3	0,1	0,1	0,1	0,1
41-50 лет	36,0	37,0	38,0	1,0	1,0	1,0	1,0
свыше 50 лет	5,6	5,7	5,8	0,1	0,1	0,1	0,1

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

За 3 года сокращается за доля служащих возраста до 30 лет, увеличивается доля служащих 31-40 лет, 41-50 лет, свыше 50 лет. Но, в целом, изменения

возрастной структуры нельзя назвать значительными.

Структура персонала Администрации Копейского городского округа по возрасту наглядно представлена в виде диаграммы (рисунок 4).

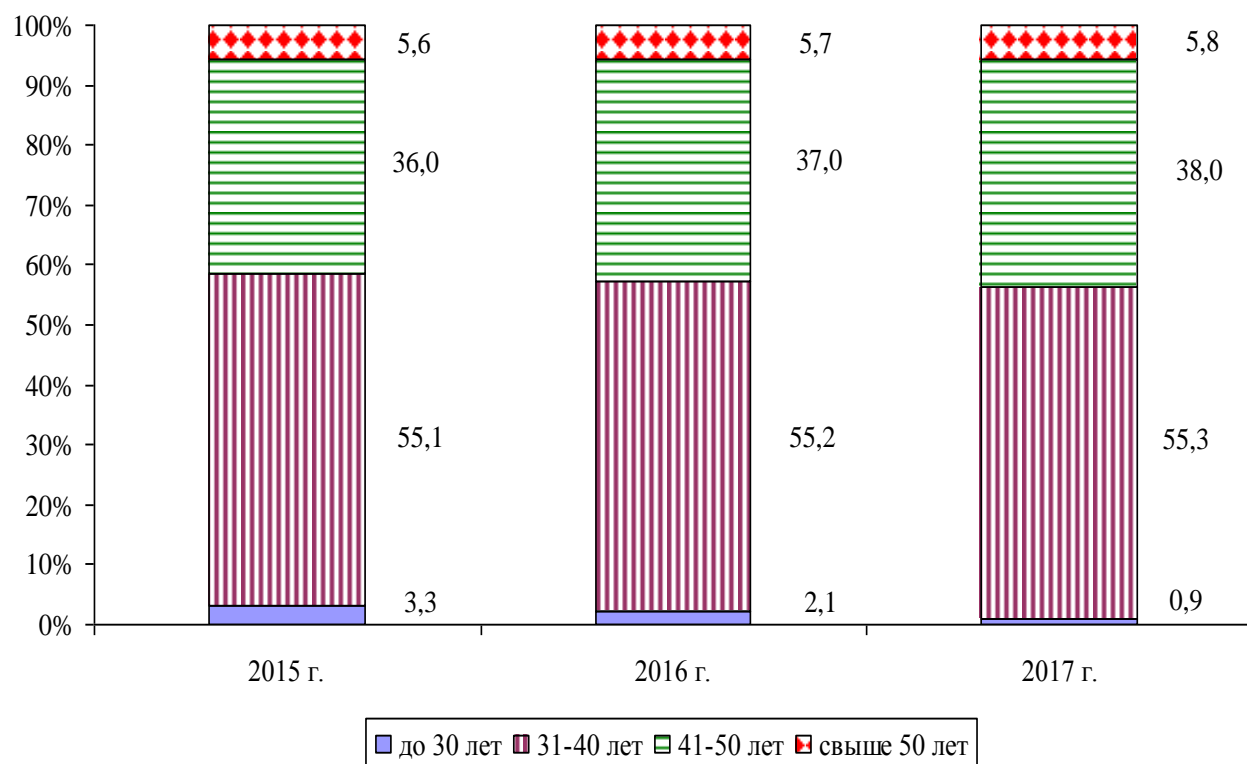


Рисунок 4 – Структура персонала Администрации Копейского городского округа по возрасту, %

Рассмотрев структуру персонала по возрасту можно сделать вывод о том, что в ней преобладают работники среднего возраста.

Структура персонала по полу представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение персонала по полу в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
Мужчины	100	99	98	-1	-1	98,7	99,1
Женщины	123	121	120	-2	-1	98,7	99,1

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

В распределении персонала по полу в Администрации Копейского городского округа за 3 года существенных изменений не было, но в 2016-2017 гг. незначительно сокращалась численность мужчин (на 2 человека) и численность женщин (на 3 человека).

Представить описанные выше тенденции можно в виде диаграммы, изображенной на рисунке 5.

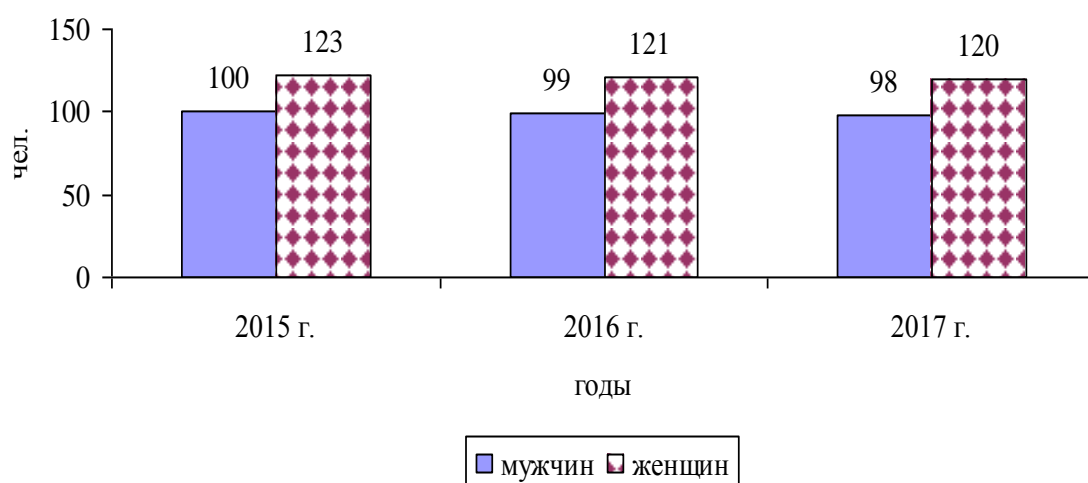


Рисунок 5 – Распределение персонала по полу в Администрации Копейского городского округа, чел.

Изменение структуры имело следующий вид:

Таблица 4 – Распределение персонала по полу в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
				Мужчины	45,0	45,0	45,0
Женщины	55,0	55,0	55,0	0	0	100,0	100,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Представить описанные выше тенденции можно в виде диаграммы, изображенной на рисунке 6.

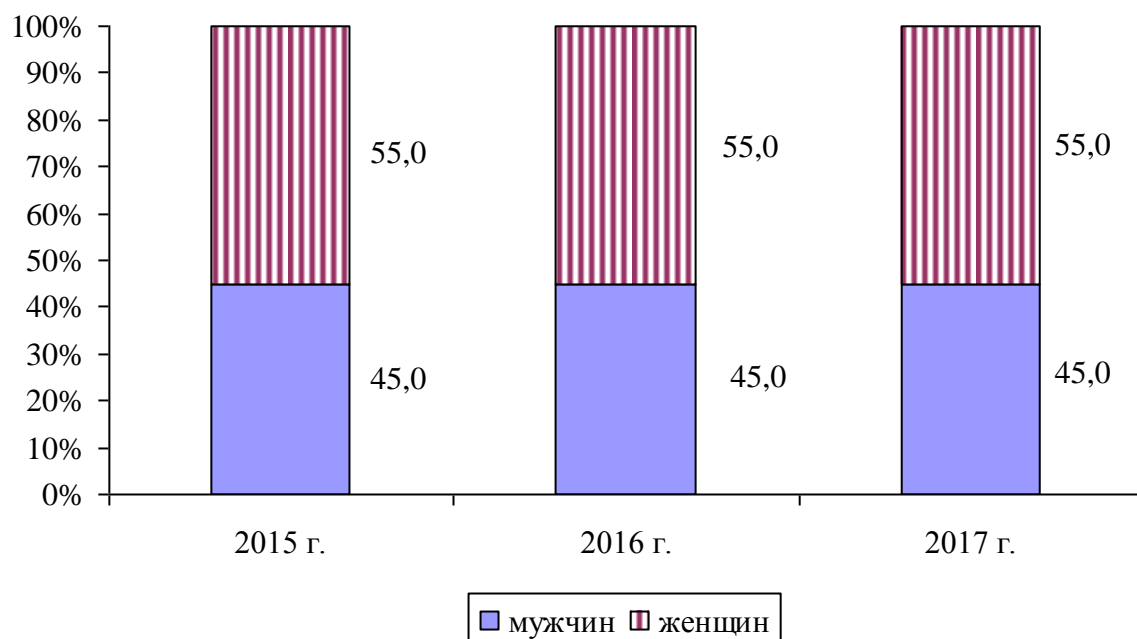


Рисунок 6– Распределение персонала по полу в Администрации Копейского городского округа, %

По гендерному признаку выявлено незначительное преобладание в структуре женского персонала.

Структура персонала по стажу представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение персонала по стажу в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
				До 3 лет	107	106	105
Более 3 лет	93	92	90	-1	-2	98,4	98,9
Более 10 лет	23	23	23	0	0	99,6	100,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Для большей наглядности распределение персонала по стажу можно представить в виде диаграммы (рисунок 7).

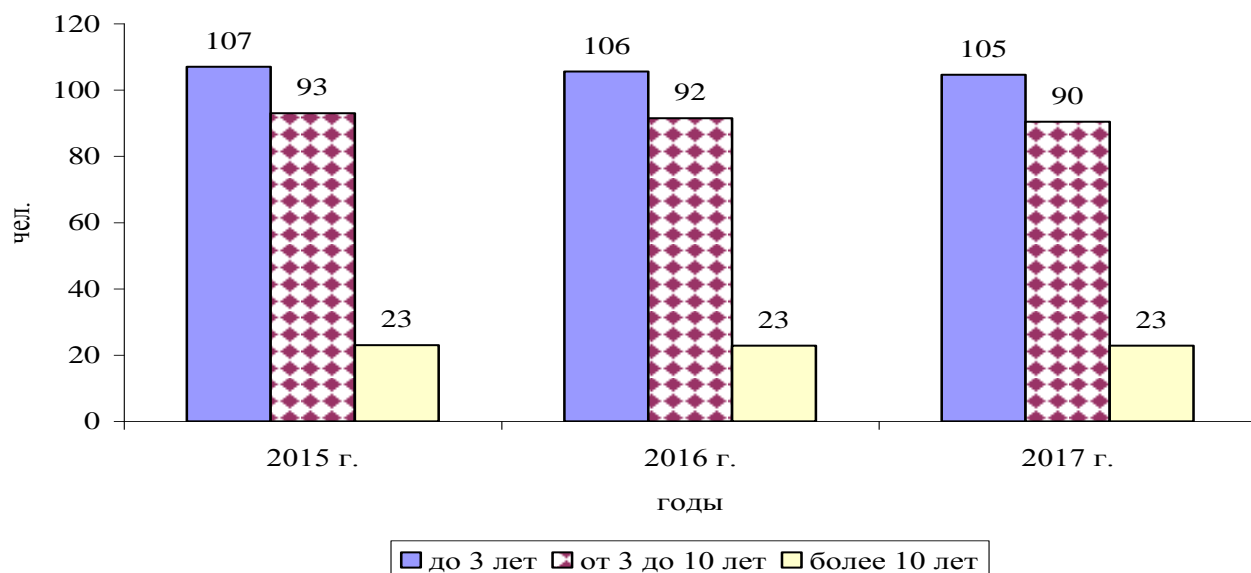


Рисунок 7 – Распределение персонала по стажу в Администрации Копейского городского округа, чел.

Происходит в численности персонала сокращение на 2 человека персонала со стажем до 3 лет, сокращение персонала со стажем более 3 лет на 3 человека.

Структура персонала по стажу в Администрации Копейского городского округа представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Распределение персонала по стажу в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
До 3 лет	48,0	48,0	48,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Более 3 лет	41,7	41,6	41,5	-0,1	-0,1	99,8	99,8
Более 10 лет	10,3	10,4	10,5	0,1	0,1	101,0	101,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Для большей наглядности распределение персонала по стажу можно представить в виде диаграммы (рисунок 8).

Большая часть персонала проработала в администрации менее 3 лет.

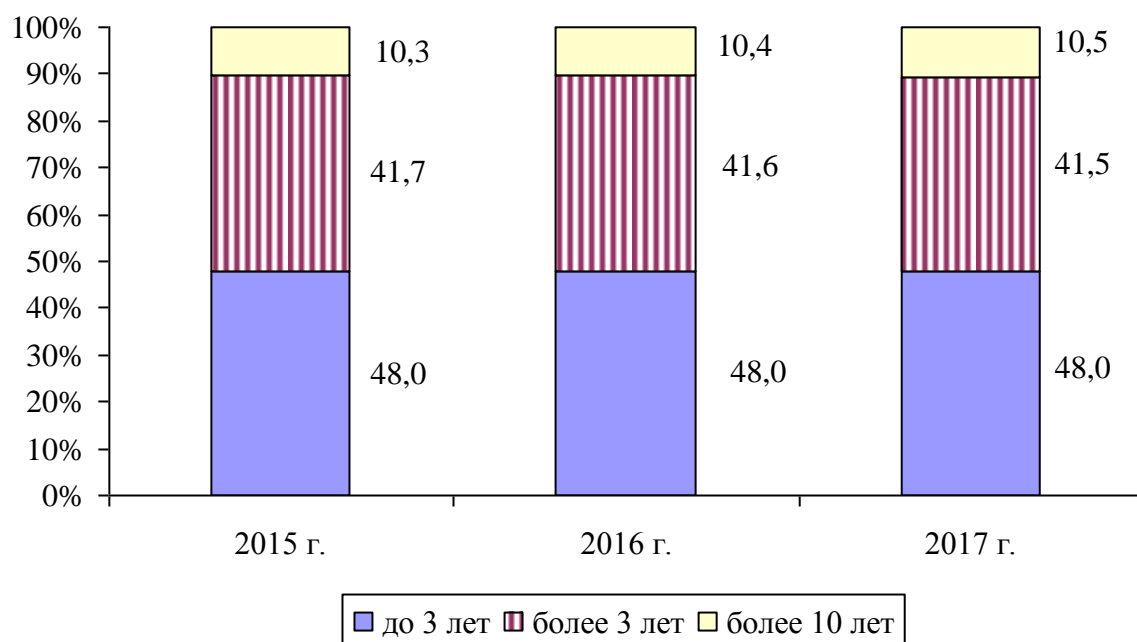


Рисунок 8 – Распределение персонала по стажу в Администрации Копейского городского округа, %

В 2016-2017 гг. происходит сокращение доли персонала, проработавшего более 3, но менее 10 лет на 0,2 п.п., доля персонала, проработавшего более 10 лет растет на 0,2 п.п.

Распределение персонала по уровню профессиональной подготовки представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Распределение персонала по уровню профессиональной подготовки в Администрации Копейского городского округа

чел.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
Одно высшее образование	109	110	111	1	1	100,7	101,1
2 высших образования	2	2	2	0	0	98,7	99,1
незаконченное высшее образование	38	35	33	-3	-3	92,9	92,9
средне-специальное образованием	74	73	72	-1	-1	98,7	99,1

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Графически распределение персонала по уровню профессиональной подготовки можно изобразить в виде диаграммы (рисунок 9).

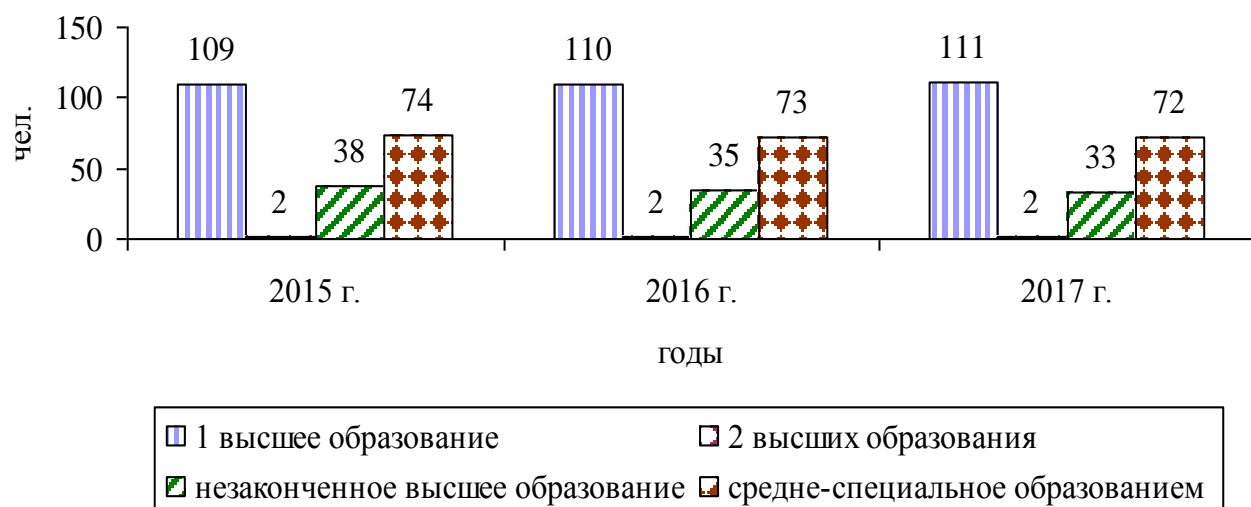


Рисунок 9 – Распределение персонала по уровню профессиональной подготовки в Администрации Копейского городского округа, чел.

В Администрации работает 111 служащих с высшим образованием 72 человека со средним профессиональным, незаконченное высшее образование у 33 человек, 2 высших образования у 2 человек.

Структура численности служащих администрации по уровню образования представлена в таблице 8:

Таблица 8 – Структура служащих Администрации Копейского городского округа по уровню образования

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
Одно высшее образование	49,0	50,0	51,0	1,0	1,0	102,0	102,0
2 высших образования	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	100,0	100,0
незаконченное высшее образование	17,0	16,0	15,0	-1,0	-1,0	94,1	93,8
средне-специальное образование	33,0	33,0	33,0	0,0	0,0	100,0	100,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Графически распределение персонала по уровню образования можно изобразить в виде диаграммы (рисунок 10).

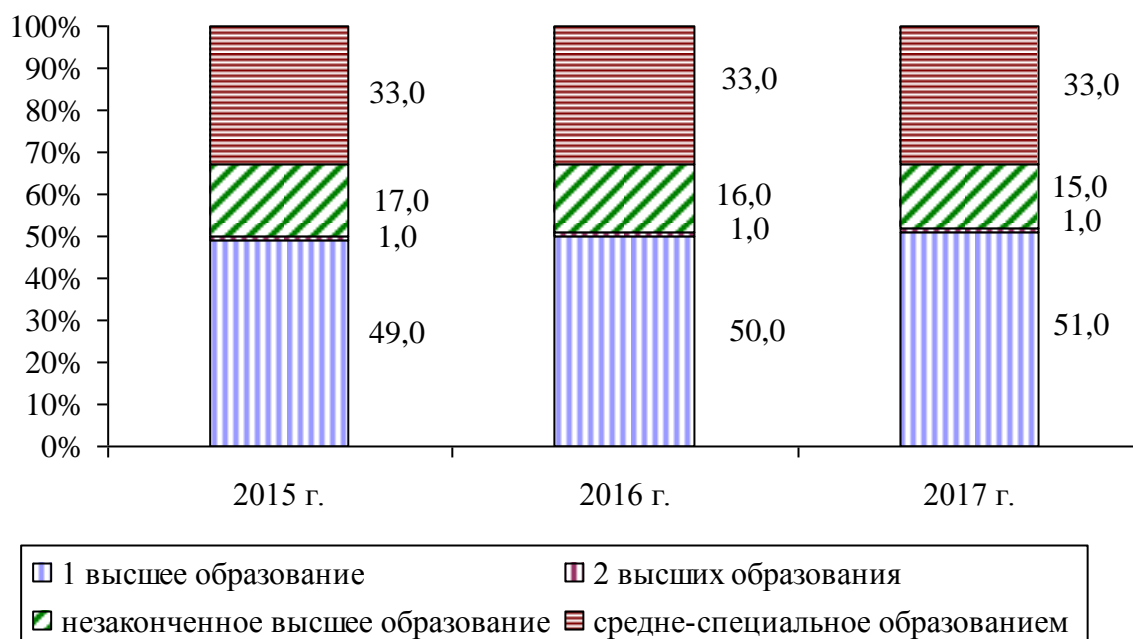


Рисунок 10 – Распределение персонала по уровню профессиональной подготовки в Администрации Копейского городского округа, %

У основной части сотрудников высшее образование, причем уровень образования в администрации ежегодно увеличивается.

Структура персонала по должностям представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Распределение персонала по должностям в Администрации Копейского городского округа

чел.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.	16/15гг.	17/16 гг.
Высшие	6	7	8	1	1	116,7	114,3
Главные должности	50	51	52	1	1	102,0	102,0
Ведущие и старшие должности	114	109	105	-5	-4	95,6	96,3
Младшие должности	53	53	53	0	0	100,0	100,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Отразим данные таблицы на диаграмме (рисунок 11).

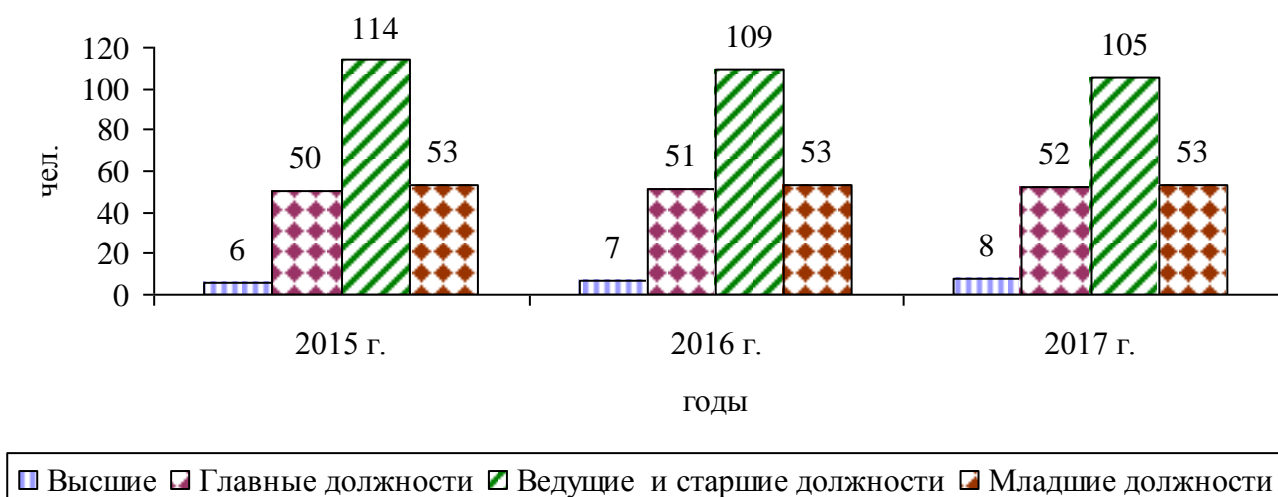


Рисунок 11 – Распределение персонала по должностям в Администрации Копейского городского округа, чел.

За 3 года растет численность высших и главных должностей, сокращается численность ведущих и старших должностей.

Структура служащих Администрации Копейского городского округа по занимаемым должностям представлена на рисунке 12.

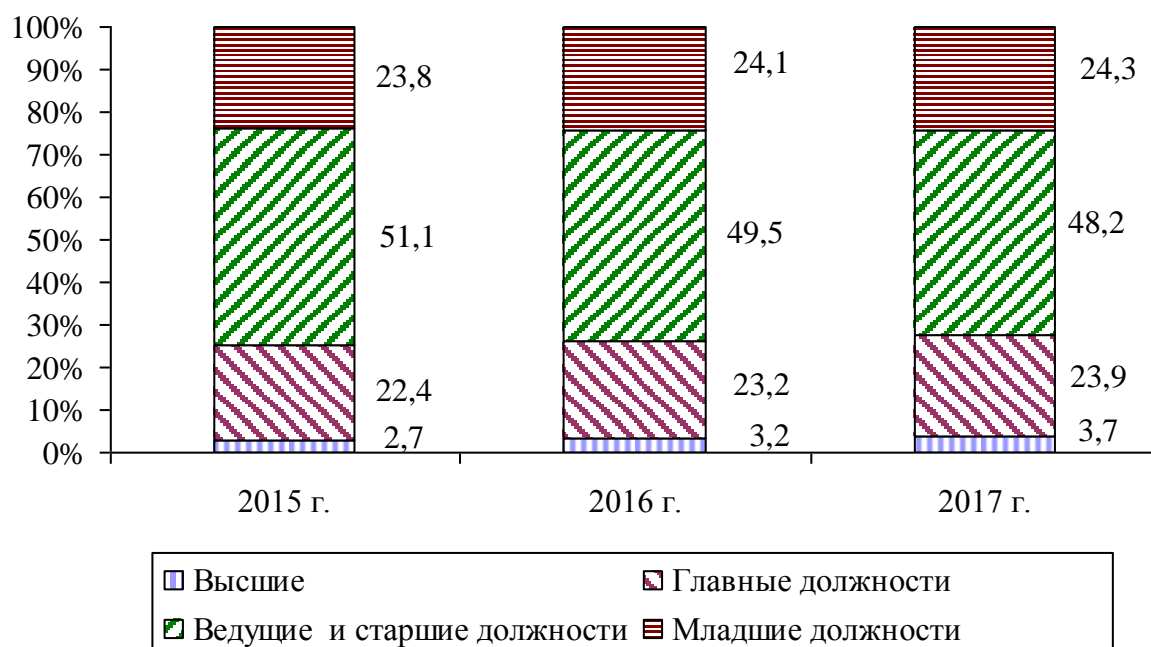


Рисунок 12 – Структура персонала по должностям в Администрации Копейского городского округа, %

Больше всего служащих занимают ведущие и старшие должности, за ними следуют младшие и главные, высшие же должности занимает 8 человек (3,7%).

Анализ движения персонала представим в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ движения персонала и кадровой обеспеченности Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.
Численность персонала на начало года, чел.	223	223	220	0	-3
Принято, чел.	12	12	15	0	3
Выбыло, в том числе:	12	15	17	3	2
По собственному желанию, чел.	12	15	17	3	2
из них по причинам: недовольства:					
условиями труда и отдыха, чел.	1	2	3	1	1
оплатой труда, чел.	4	9	11	5	2
мотивацией, чел.	2	1	2	-1	1
психологическим климатом, чел.	5	4	3	-1	-1
другое, чел.	1	1	1	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	223	220	218	-3	-2
Среднесписочная численность, чел.	223	222	219	-1	-3
Коэффициент оборота по приему, %	5,4	5,4	6,8	0	1
Коэффициент оборота по выбытию, %	5,4	6,8	7,8	1	1
Коэффициент текучести кадров, %	5,4	6,8	7,8	1	1
Численность по штатному расписанию, чел.	233	233	233	0	0
Численность работников, соответствующих профессионально-квалификационным характеристикам рабочего места, чел.	229	228	226	-1	-2
Количество рабочих мест, чел.	223	223	223	0	0
Качественная укомплектованность, %	95,7	94,4	93,6	-1	-1
Количественная укомплектованность, %	98,3	97,9	97,0	0	-1

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Из таблицы видно, что среднесписочная численность в 2016 г. снижается на 1 человека, а в 2017 г. на 3 человека (рисунок 13).



Рисунок 13 – Среднесписочная численность персонала Администрации Копейского городского округа, чел.

За 3 года снизилась качественная и количественная укомплектованность персонала.

Увеличилось число принятого и уволенного персонала по собственному желанию в 2017 г. по сравнению с 2015 г. (рисунок 14).

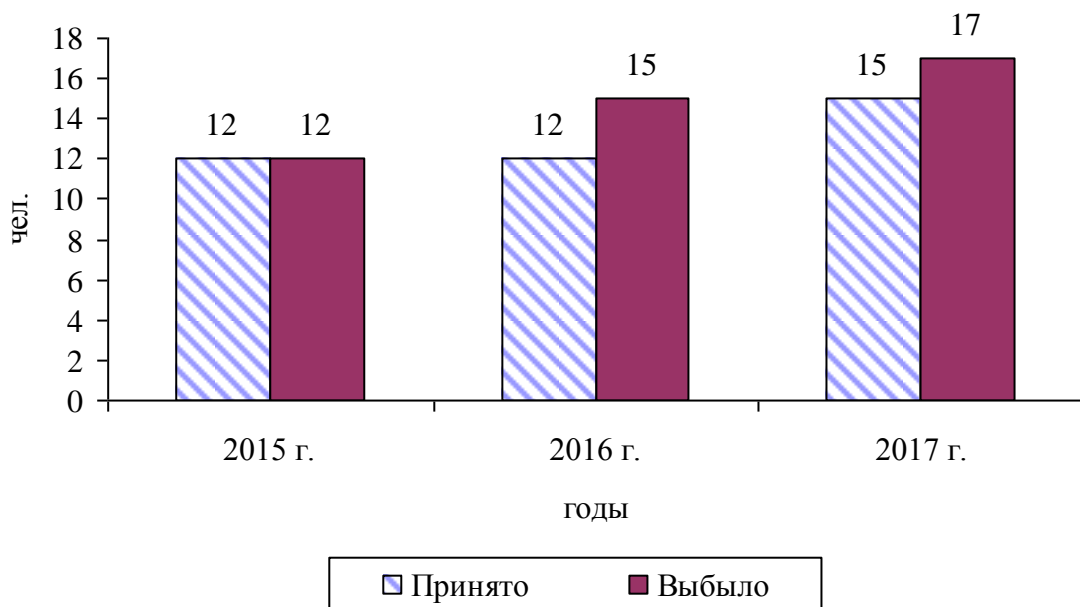


Рисунок 14 – Динамика принятого и уволенного персонала в Администрации Копейского городского округа, чел.

Основной причиной увольнения было названо недовольство заработной платой. Коэффициенты движения персонала представим на рисунке 15.

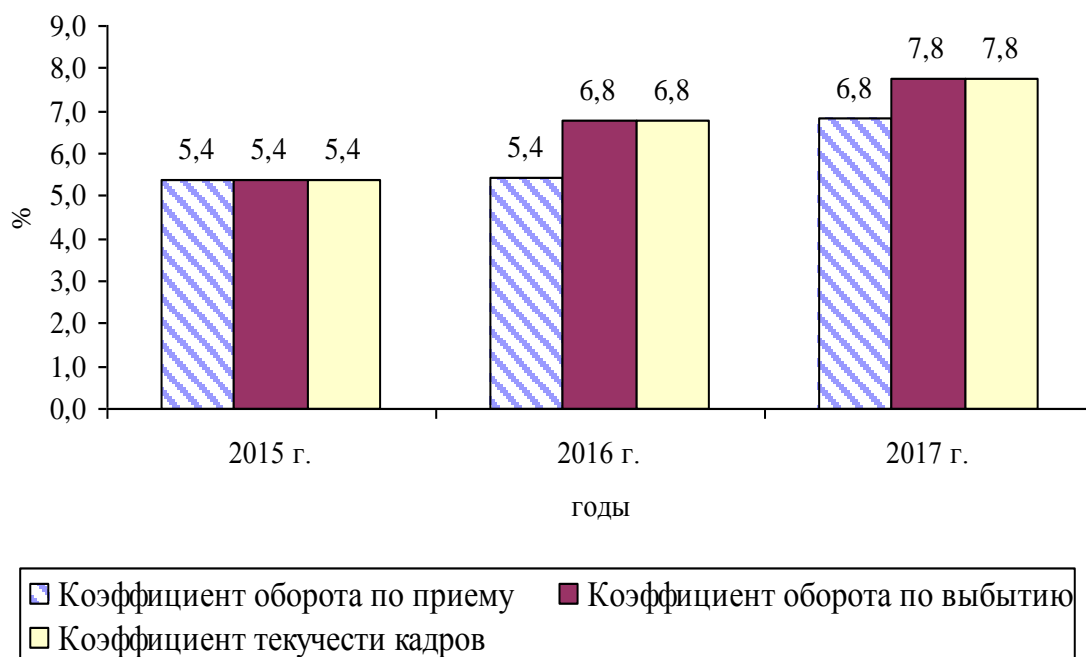


Рисунок 15 – Коэффициенты движения персонала в Администрации Копейского городского округа, %

Ежегодно увеличивались коэффициенты оборота по приему, выбытию, текучести кадров. Увеличение коэффициента текучести кадров негативно характеризует систему управления персоналом в Администрации Копейского городского округа. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе администрации, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение эффективности работы.

Уровень абсентизма представим в таблице 11.

Таблица 11 – Уровень абсентизма в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.
Общий баланс рабочего времени, час.	439533	432520	428370	-7013	-4150
Величина рабочего времени, пропущенного работниками в течение периода (опоздания, прогулы, несанкционированные перерывы), час.	125	126	128	1	2
Уровень абсентизма, %	0,028	0,029	0,030	0,001	0,001

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Уровень абсентизма в Администрации Копейского городского округа ежегодно увеличивается (рисунок 16).

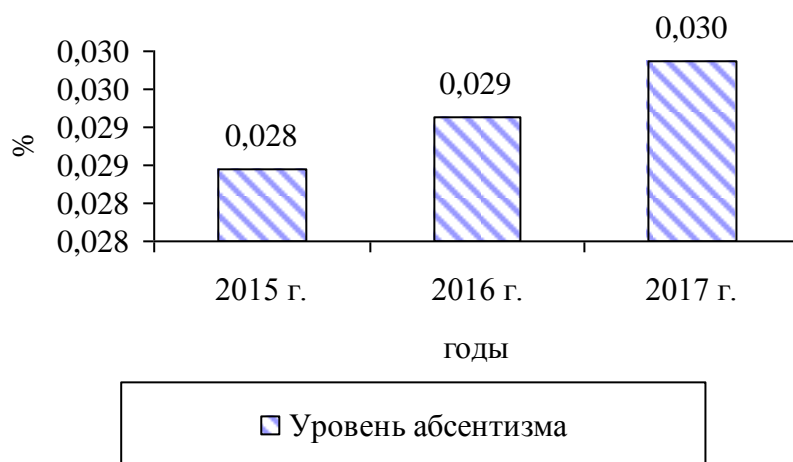


Рисунок 16 – Уровень абсентизма в Администрации Копейского городского округа, %

Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала Администрации Копейского городского округа представим в таблице 12.

Таблица 12 - Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение	
				16-15 гг.	17-16 гг.
Численность персонала, чел.	223	220	218	-3	-2
Количество работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в течение года, чел.	8	9	10	1	1
Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала, %	3,6	4,1	4,6	0,5	0,5

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Динамику удельного веса работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала Администрации Копейского

городского округа представим на рисунке 17.



Рисунок 17 – Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала Администрации Копейского городского округа, %

Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала Администрации Копейского городского округа ежегодно увеличивается. Общее увеличение за 3 года составило 1 п.п.

Таким образом, анализ структуры персонала Администрации Копейского городского округа выявил: преобладание персонала 31-40 лет, незначительное преобладание женского персонала, высокую долю персонала, имеющего высшее образование, преобладание малоопытных работников, преобладание ведущих и старших должностей. Среднесписочная численность в 2017 г. снижается по сравнению с 2015 г. Увеличилось число уволенного персонала по собственному желанию. Негативно характеризует систему управления персоналом увеличение коэффициента текучести кадров. Снизилась качественная и количественная укомплектованность персонала, ежегодно увеличивается уровень абсентизма в Администрации Копейского городского округа и удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала.

2.3 Оценка эффективности и проблем в работе по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО

Рассмотрим динамику периода времени на поиск и подбор персонала (в месяцах) и стоимости подбора персонала в Администрации Копейского городского округа в следующей таблице.

Таблица 13 – Период времени на поиск и найм персонала (в месяцах) и стоимость подбора персонала в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Период времени на поиск и подбор персонала, мес.	2,5	2,6	2,7	0,2
Расходы на поиск и найм персонала, тыс.руб.	511	537	561	50

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Данные таблицы представим на рисунке 18.



Рисунок 18– Период времени на поиск и найм персонала (в месяцах) и стоимость подбора персонала в Администрации Копейского городского округа

Период времени на поиск и подбор персонала увеличился на 0,2 месяца. Весь процесс от появления вакансии до найма работника в Администрации Копейского городского округа составляет 2,7 месяца. В то же время растут затраты на

осуществление поиска и подбора персонала в Администрации Копейского городского округа на 50 тыс.руб. в 2017 г. по сравнению с 2015 г., что связано с ростом числа уволившихся работников, ростом затрат на заработную плату сотрудников отдела кадров, ростом затрат на рекламу.

Рассмотрим динамику коэффициента закрываемости вакансий в Администрации Копейского городского округа в следующей таблице.

Таблица 14 – Коэффициент закрываемости вакансий в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017г. от 2015 г.
Количество открытых вакансий за год	12	15	20	8
Количество закрытых вакансий за год	12	12	15	3
Коэффициент закрываемости вакансий, %	100,0	80,0	75,0	-25,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Данные таблицы представим на рисунке 19.

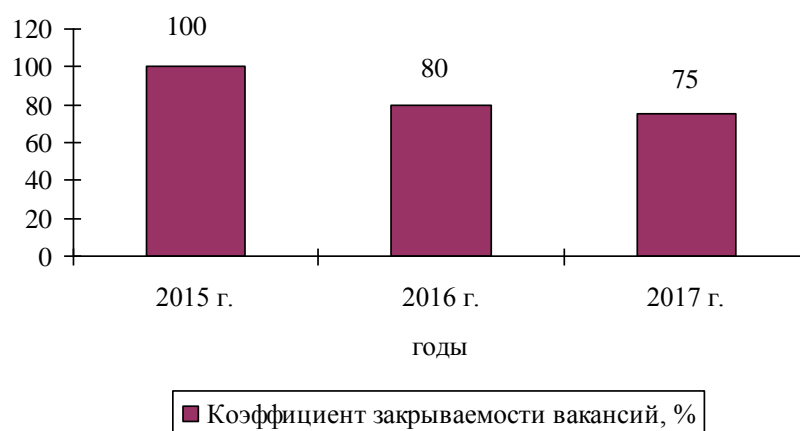


Рисунок 19 – Коэффициент закрываемости вакансий в Администрации Копейского городского округа, %

Коэффициент закрываемости вакансий в Администрации Копейского городского округа в 2016 г. снижался на 20 п.п., а в 2017 г. на 5 п.п. Хотя он и является достаточно высоким, тенденцию к его снижению можно оценить отрицательно.

Динамику количества поощрений и взысканий к вновь принятому персоналу

Администрации Копейского городского округа представим на рисунке 20.



Рисунок 20 – Динамика количества поощрений и взысканий к вновь принятому персоналу Администрации Копейского городского округа, ед.

Персонал Администрации Копейского городского округа стал работать хуже - количество примененных поощрений к персоналу снизилось, а количество взысканий увеличилось за последние 3 года.

Качество подбора персонала в Администрации Копейского городского округа проанализируем по данным таблицы 15.

Таблица 15 – Качество подбора персонала в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Принято, чел.	12	12	15	3
Продвинулось по службе из вновь принятых служащих, чел.	3	2	1	-2
Процент продвижения по службе в течение года набранных работников, %	25,0	16,7	6,7	-18,3
Уровень эффективности труда вновь принятых работников, %	75,0	74,0	73,0	-2,0
Средний уровень эффективности труда в администрации, %	85,0	86,0	88,0	3,0
Отклонение уровня эффективности труда вновь принятых работников от уровня их коллег, п.п.	-10,0	-12,0	-15,0	-5,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Оценим уровень продвижения по службе в течение года набранных работников на рисунке 21.

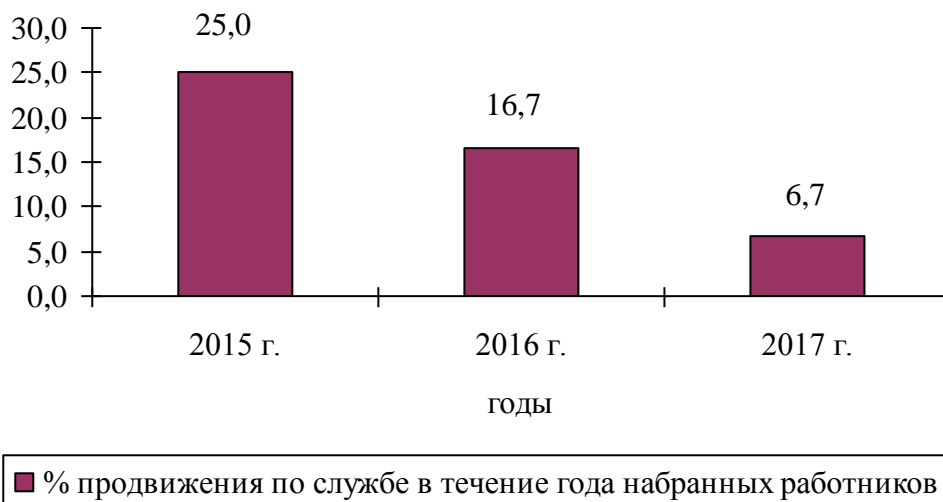


Рисунок 21 – Уровень продвижения по службе в течение года набранных работников в Администрации Копейского городского округа, %

Уровень продвижения по службе в течение года набранных работников в Администрации Копейского городского округа ежегодно снижается и составляет в 2017 г. 6,7%.

Отклонение уровня эффективности труда вновь принятых работников от уровня их коллег представим на рисунке 22.

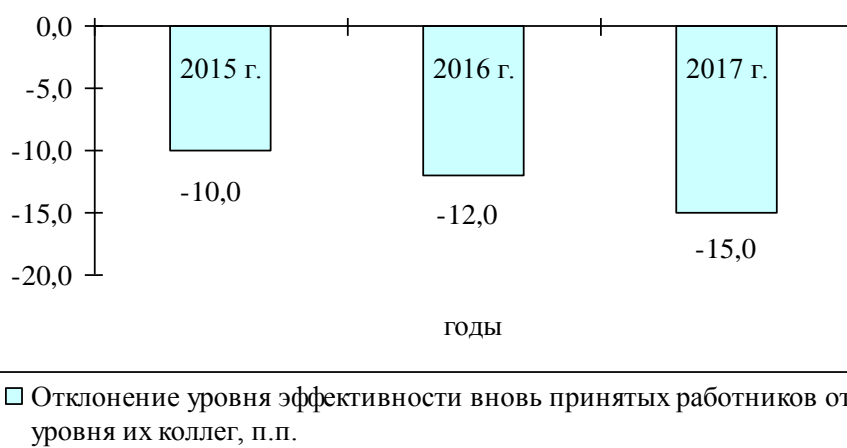


Рисунок 22 – Отклонение уровня эффективности труда вновь принятых работников в Администрации Копейского городского округа от уровня их коллег, %

Рисунок демонстрирует увеличение отклонения уровня эффективности труда вновь принятых работников от уровня их коллег. Это связано со снижением уровня эффективности труда вновь принятых работников. Отклонение в 2017 г. составляет 15 п.п.

Рассмотрим уровень текучести вновь набранного персонала в таблице 16.

Таблица 16 – Уровень текучести вновь набранного персонала в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Всего принято работников за год, чел.	12	12	15	3
Уволено из вновь принятых в течение года, чел.	2	3	4	2
Уровень текучести вновь набранного персонала, %	16,7	25,0	26,7	10,0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Данные таблицы представим на рисунке 23.

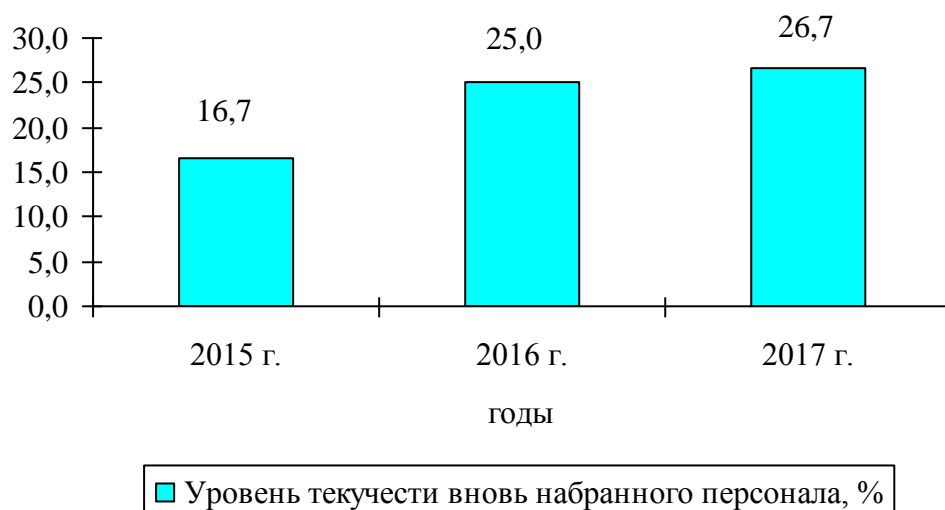


Рисунок 23 – Уровень текучести вновь набранного персонала в Администрации Копейского городского округа, %

Ежегодно увеличивается численность работников, которые были уволены в течение первого года работы в Администрации Копейского городского округа, одной из причин этого может быть не эффективная система подбора и

расстановки кадров.

Оценка эффективности проведения конкурсов представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка эффективности проведения конкурсов в Администрации Копейского городского округа

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Принято, чел.	12	12	15	3
по итогам конкурса, чел.	8	9	13	5
без проведения конкурса, чел.	4	3	2	-2
Всего конкурсов, ед.	13	14	14	
Доля вакансий, закрытых путем проведения конкурса, %	66,7	75,0	86,7	20,0
Эффективность конкурсов, %	62	64	93	31

Источник: по данным администрации Копейского городского округа Челябинской области

Доля вакансий, закрытых путем проведения конкурса представлена на рисунке 24.

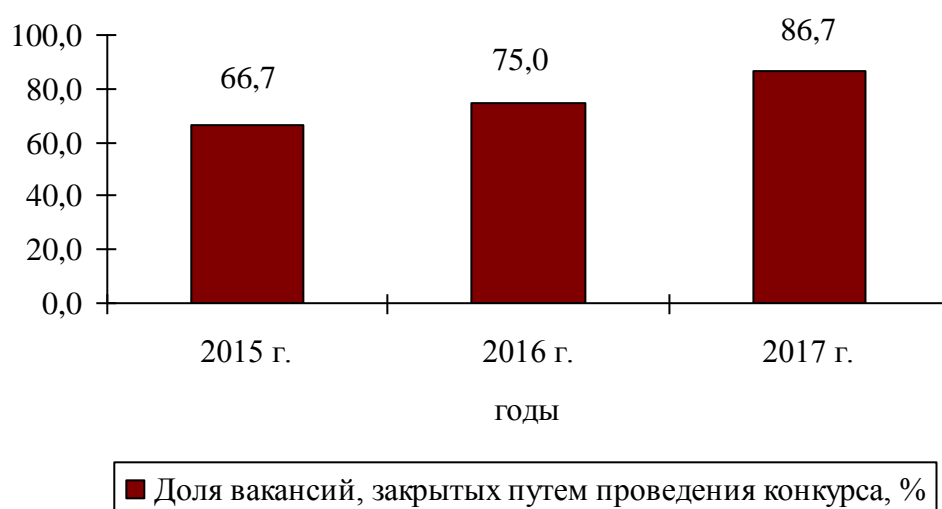


Рисунок 24 – Доля вакансий, закрытых путем проведения конкурса в Администрации Копейского городского округа, %

Доля вакансий, закрытых путем проведения конкурса в Администрации Копейского городского округа ежегодно увеличивается и составляет в 2017 г. 86,7%, что является положительным фактом.

Динамику эффективности конкурсов представим на рисунке 25.

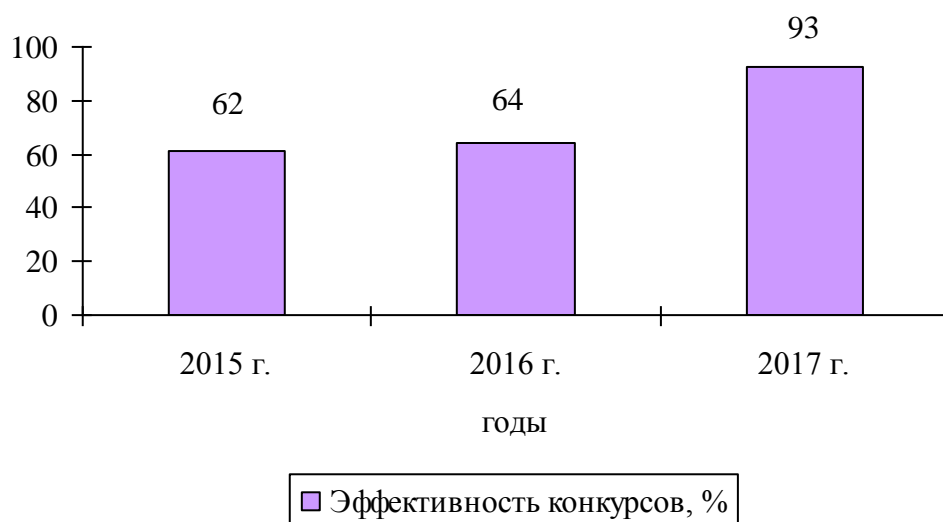


Рисунок 25 – Эффективность конкурсов в Администрации Копейского городского округа, %

Эффективность конкурсов в Администрации Копейского городского округа ежегодно возрастает, в 2016 г. увеличение показателя составило 2 п.п., а в 2017 г. 29 п.п.

Таким образом, на основании оценки эффективности работы по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО можно сделать ряд выводов: увеличился период времени на поиск и наем персонала на 0,2 месяца, увеличилась стоимость подбора персонала, повысился коэффициент текучести среди вновь принятого персонала, снизилось количество примененных поощрений к персоналу, а количество взысканий увеличилось, произошло увеличение отклонения уровня эффективности труда вновь принятых работников от уровня их коллег, ежегодно снижаются уровень продвижения по службе в течение года набранных работников в Администрации Копейского городского округа и коэффициент закрываемости вакансий.

Из этого следует, что эффективность системы подбора и расстановке кадров в Администрации КГО ежегодно снижается, в связи с чем необходима разработка мер по совершенствованию данных направлений работы кадровой службы.

Выводы по разделу.

Отдел муниципальной службы и кадров – специализированное

функциональное подразделение администрации которое решает вопросы приема, включения в кадровый резерв и использования кадрового резерва, а также вопросы аттестации персонала. Конкурс на замещение проводится в два этапа (оценка документов и сам конкурс с выбранным методом оценки, например, тестированием, собеседованием, выполнением заданий). Конкурс на включение в кадровый резерв также проводится в два этапа, но может и не проводиться, если в кадровый резерв сотрудник включается на основании решения главы Администрации КГО или по рекомендации руководителя структурного подразделения. Аттестация проводится раз в три года. По результатам аттестации служащий может быть рекомендован к включению в кадровый резерв, к переводу на другую должность, к увольнению с муниципальной службы.

Анализ структуры персонала Администрации Копейского городского округа выявил: преобладание персонала 31-40 лет, незначительное преобладание женского персонала, высокую долю персонала, имеющего высшее образование, преобладание малоопытных работников, преобладание ведущих и старших должностей. Среднесписочная численность в 2017 г. снижается по сравнению с 2015 г. Увеличилось число уволенного персонала по собственному желанию. Негативно характеризует систему управления персоналом увеличение коэффициента текучести кадров. Снизилась качественная и количественная укомплектованность персонала, ежегодно увеличивается уровень абсентизма в Администрации Копейского городского округа и удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала.

На основании оценки эффективности работы по подбору и расстановке кадров в Администрации КГО можно сделать ряд выводов: увеличился период времени на поиск и наем персонала на 0,2 месяца, увеличилась стоимость подбора персонала, повысился коэффициент текучести среди вновь принятого персонала, снизилось количество примененных поощрений к персоналу, а количество взысканий увеличилось, произошло увеличение отклонения уровня эффективности труда вновь принятых работников от уровня их коллег, ежегодно

снижаются уровень продвижения по службе в течение года набранных работников в Администрации Копейского городского округа и коэффициент закрываемости вакансий.

Из этого следует, что эффективность системы подбора и расстановке кадров в Администрации КГО ежегодно снижается, в связи с чем необходима разработка мер по совершенствованию данных направлений работы кадровой службы.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

3.1 Мероприятия по совершенствованию работы по подбору и расстановке кадров

Разработаем мероприятия по совершенствованию работы по подбору и расстановке кадров в Администрации Копейского городского округа.

Мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в Администрации Копейского городского округа представим на рисунке 26.

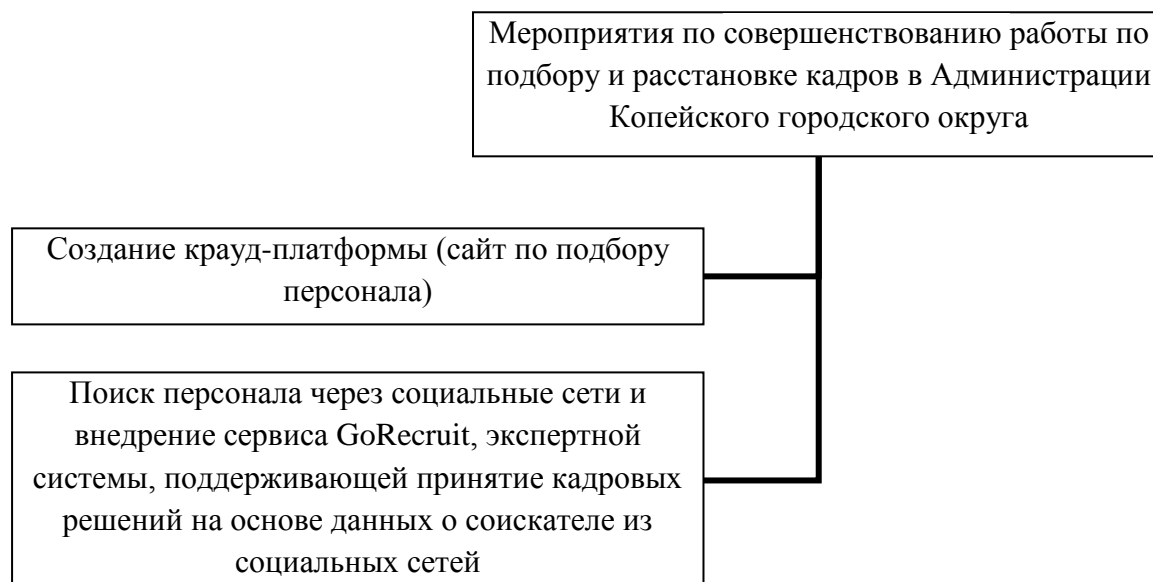


Рисунок 26 - Мероприятия по совершенствованию работы по подбору и расстановке кадров в Администрации Копейского городского округа

Первое предложение – использование крауд-технологий (создание сайта по подбору персонала).

Уже известны такие ресурсы, как HeadHunter, SuperJob и другие. Развитие Интернет-технологий позволяет оперативно выявлять из большой массы соискателей необходимых работников и отбирать из них лучших.

Крауд-технологии (краудсорсинг, краудрекрутинг, краудстаффинг) являются новыми эффективными инструментами масштабного по географическому охвату

и числу участников подбора сотрудников, действительно заинтересованных в работе с данной организацией.

Краудрекрутинг – это способ отбора самых перспективных носителей профессиональных компетенций для конкретной организации на основе их работы в краудсорсинговом проекте.

Термин «краудстаффинг» образован от двух английских слов – croud («толпа») и staffing (набор персонала). Краудстаффинг означает привлечение к работе в организации людей, которые проявляют высокую лояльность к организации. Очень часто они работают не за заработную плату, а за другие привилегии: присвоение статуса, возможность принимать участие в исследованиях и тестировании новых услуг и т.д.

Краудстаффинг необходим по следующим причинам.

Первая – экономия на затратах на персонал. Выплачивать заработную плату таким людям не нужно, а предоставление привилегий в любом случае выйдет дешевле.

Вторая причина – сотрудники, которые работают по принципу краудстаффинга, выполняют роль распространителя положительной информации об организации.

Привести пример чистого краудстаффинга довольно сложно, так как даже в зарубежных компаниях он пока развит не настолько сильно. Более всего краудстаффинг распространен, в южноазиатских крупных компаниях, частично встречается в европейских и американских организациях. В США распространена практика найма на работу пенсионеров, которые когда-либо работали в этой организации.

Они могут работать как в сфере маркетинга (например, распространять положительные отзывы об организации от первого лица), так и в сфере управления персоналом (тренировать новых сотрудников или делиться своим опытом работы).

Также часто нанимают на работу студентов, которые обладают

характеристиками типичного потребителя услуг организации. Это тоже пример краудстаффинга. Такие студенты могут участвовать в тестировании новых услуг и помогать организации выявлять ее слабые стороны и укреплять сильные.

Карьерный сайт – относительно новый инструмент на российском рынке, созданный для продвижения. Отечественные менеджеры стали осознавать, что основной составляющей бизнеса является именно человеческий ресурс, а потому начали заботиться не только о раскрутке и услуг, но и об удержании и привлечении новых кадров. Функциональный, яркий и доступный HR-сайт может значительно упростить процессы поиска и отбора кандидатов на вакантные позиции, а также оказать самое положительное влияние на уже действующих сотрудников организации. Будущие соискатели и нынешние работники – это, собственно, и есть целевая аудитория, на которую должен быть настроен рабочий портал организации.

Общий бренд организации и ее HR-бренд – вещи разные. Первый касается производимых товаров и услуг, второй определяет имидж организации как работодателя, а, значит, направлен исключительно на решение кадровых задач. Соответственно, карьерный сайт – не место для трансляции рекламы услуг.

Между тем, многие организации, забывая о прямом назначении рабочей страницы, начинают заполнять ее информацией о своих товарах и услугах. Карьерный портал нацелен на соискателей, а вовсе не на потребителей. Его первостепенные функции заключаются в диалоге с потенциальными работниками организации, решении вопросов найма и презентации возможностей организации как привлекательного работодателя.

Содержание карьерного сайта должно полностью соответствовать кадровым целям организации. Четкое определение целевой аудитории позволит найти нужный стиль общения.

К примеру, если организации требуются в основном молодые и креативные сотрудники, можно сделать акцент на развитии карьеры, использовании самых передовых технологий, проводимых программах обучения. Если интересующую

работодателя группу представляют более опытные работники, сайт нужно наполнить информацией о стабильности, гарантиях трудоустройства, о возможностях профессионального общения и обмена экспертным мнением.

При этом подача контента не должна быть неинтересной, нужно использовать все варианты интерактива, включая фото и видео.

Для Администрации Копейского городского округа предлагается создать крауд-платформу для подбора персонала.

Цели проекта:

- обеспечить потребности Администрации Копейского городского округа в перспективных кандидатах на открытые вакансии;

- повысить имидж Администрации Копейского городского округа как потенциального работодателя.

Задачи:

- привлечь наиболее перспективных кандидатов через краудстаффинг;
- отсеять наименее перспективных кандидатов;
- создать единую для Администрации Копейского городского округа базу данных кандидатов и вакансий.

Крауд-платформа – это сложный и многофункциональный ресурс, предназначенный для большого количества пользователей, объединенных общими интересами.

Этапы разработки портала:

Во-первых, постановка целей портала в соответствии с задачами Администрации Копейского городского округа, согласование показателей контроля для каждого этапа проектирования, а так же требований и критериев к выполнению работ, графику, расчет примерной стоимости, разработка предварительного ТЗ.

Во-вторых, согласование контрольных показателей: требований и критериев выполненных работ, графика и стоимости, разработка ТЗ для портала и анализ критериев.

В-третьих, определение основных функций и расчет потенциального максимума возможностей, точный расчет соотношения основных и вспомогательных функций интернет-портала, определение функциональных границ интернет-портала с учетом максимального потенциала возможностей от изготовления логотипа до функциональных модулей, утверждение ТЗ.

В-четвертых, прототипирование, проектирование, юзабилити (юзабилити - проектирование всех разделов и страниц), создание прототипа портала с полной активацией всех интерактивных элементов, создание максимально дружелюбного юзабилити портала, обеспечивая максимальное удобство для пользователя.

В-пятых, дизайн - разработка дизайн-макетов всех функциональных страниц.

В-шестых, вёрстка и программирование (1С-Битрикс / NetCat / MODX / Zend / Yii2):

- определение общих направлений дизайна в соответствии с выбранным типом портала;

- отработка всех элементов дизайна - от иконок до фоновых изображений;

- создание дизайн-шаблонов для всех групп страниц;

- программирование сервисов и подключение функционала администрирования;

- адаптация вёрстки;

- интегрирование функционала во внешние сервисы и проработка внутреннего алгоритма ключевой структуры сайта;

- адаптация готовой вёрстки для максимального количества браузеров в основных разрешениях экрана.

В-седьмых, тестирование и отладка, финальная отладка и итоговое тестирование, подведение итогов промежуточных тестов, финальная отладка и итоговое контрольное тестирование, параллельно идет наполнение всей необходимой информацией.

Второе мероприятие – использование социальных сетей.

На сегодняшний день социальные сети – актуальный инструмент,

используемый для установления ценных связей и поиска сотрудников всех категорий. В нынешнее время через социальные сети HR-менеджеры проверяют потенциального кандидата еще до собеседования. В первую очередь работодатели изучают интересы и увлечения кандидата, просматривают его фото и профессиональные контакты, проверяют достоверность сведений из резюме. Обращают внимание на материалы, которые могут скомпрометировать соискателя.

Для данного вида рекрутинга в социальных сетях у Администрации должен быть свой аккаунт (группа).

Аккаунт официального муниципального органа должен обладать следующими характеристиками.

1. Страница в соцсетях – не то место, где нужно публиковать официальные пресс-релизы. Лучший формат публикаций – краткий простой текст с фото, а еще лучше – видео.

2. Задача страницы не в том, чтобы транслировать внутренние новости ведомства.

3. Не закрывать возможность комментировать публикации. Общаться и отвечать, даже если отзывы негативные.

4. В общении с подписчиками нужен интерактив: задавать аудитории вопросы, проводить среди них голосования и конкурсы. Конкурсы среди подписчиков становятся самыми популярными постами – как по просмотрам, так и по комментариям.

5. Следить за тем, что происходит вокруг, и подстраиваться под тренды.

Аккаунт (группа) должен содержать информацию об органе власти, новости, пресс-релизы, информацию об услугах. В общем, быть интересным и регулярно наполняемым.

Если орган власти хочет транслировать открытость, то он просто не может не быть представленным в социальных сетях.

На сегодняшний день открытие аккаунтов в социальных сетях

для официальных органов власти является не чем-то необычным, а прямой необходимостью для оперативной подачи информации, для получения обратной связи от населения, для диалога с гражданами. Безусловно, это добавляет открытости и прозрачности деятельности госорганов, чего так не хватает гражданам РФ.

Если HR-менеджер ищет сотрудников в социальных сетях из своего личного профиля, то информация и фотографии на странице должны строго соответствовать целям (фото в рабочей обстановке, информация о публикациях в СМИ и т. п.), иначе профиль сотрудника может испортить репутацию Администрации. Немалое количество успешных работодателей уже обзавелись своими карьерными страницами в социальных сетях. Примерами могут служить страницы таких компаний, как «ALCOA», «MARS», «McDonalds», «БиЛайн» и многих других.

В таблице 18 представлены основные российские соцсети и профессионалы, которых можно в них найти.

Таблица 18 - Использование социальных сетей при поиске персонала

Соцсеть	Аудитория в России	Профессионалы
Facebook	24,5 млн.	– IT; – топ-менеджеры; – digital, маркетинг, PR.
«ВКонтакте»	53,6 млн.	– IT; – аудитория для массовых проектов (промоутеры, продавцы и др.)
«Одноклассники»	42,6 млн.	– бухгалтеры, экономисты; – редкие специалисты (зрелый возраст); – региональный подбор.
LinkedIn	в открытом доступе данных нет (более 5 млн. пользователей)	– топ-менеджеры; – сотрудники западных компаний; – банки, финансы; – IT.

Источник: по данным из [32]

Большинство отечественных HR-менеджеров, по данным опросов, отдают предпочтение Facebook, Вконтакте и Одноклассниками. Потенциальных кандидатов в этих сетях представлено гораздо больше, чем на рабочих сайтах.

Чем сложнее вакансия, тем больше подготовительной работы потребует поиск. Анализ рынка, информации о ключевых организациях требуемого направления поможет понять, кого именно и где следует искать. Вакансии можно разместить в личном аккаунте, тематической группе или связаться с потенциальным кандидатом напрямую. Грамотно составленный запрос поможет получить отклик самого специалиста или рекомендации по направлению поиска.

Анализ собственной страницы соискателя поможет составить определенное мнение о возможном соискателе как о человеке и специалисте:

- насколько активен пользователь, как часто обновляется информация на странице, в какое время и как надолго появляется в сети;
- каковы контакты, связи и круг общения пользователя, какие темы интересуют потенциального кандидата, в каких сообществах состоит, каковы его интересы, хобби и предпочтения;
- какими приложениями пользуется, в каких событиях участвует и т.д.

Сеть может дать о человеке гораздо больше информации, чем присланное резюме или собеседование, потому что многие пользователи не задумываются о безопасности личной информации.

Для привлечения определенного рода специалистов (ИТ и пр.) или при поиске сотрудников для проектной работы, временного персонала можно использовать биржи исполнителей. На подобных порталах можно разместить задание, выбрать исполнителя или найти и привлечь необходимого специалиста на постоянной основе. Блоги на livejournal.com, blog.ru, liveinternet.ru и микроблоги на twitter и chikchirik тоже могут принести определенную пользу.

Соцмедиа открывают возможности поиска специалиста любого уровня. Что касается менеджеров уровня ТОП, без дополнительной подготовки здесь не обойтись. Необходимо изучить сам рынок, проанализировать структуру крупнейших игроков, понять, кого необходимо найти, потому что далеко не каждый специалист укажет свое место работы. Проведя массивную аналитическую работу, рекрутер пишет сообщение кандидату, который ему

необходим. Специалисты в социальных сетях отвечают достаточно часто.

Правильно составленное первичное сообщение вызывает более быстрый отклик. Дальнейшая работа рекрутера будет заключаться в грамотном ведении диалога с кандидатом и мотивации его на встречу.

Без изучения игроков и структуры рынка («вслепую»), рекрутер обращает внимание на профильные группы и людей, которые активны в обсуждении. Данный метод хорошо подходит при поиске «цифровых» специалистов, IT профессионалов и инженеров, но здесь требуется высокое искусство рекрутера, чтобы заинтересовать специалиста письмом.

Для поиска IT специалистов, профессионалов и специалистов на производство, очень хорошо работают биржи исполнителей. Необходимо разместить задание или же выбрать интересующего исполнителя, связаться с ним. Многие кандидаты, разместившие свою анкету на бирже исполнителей, также работают где-либо еще на постоянной основе, либо же ведут принципиальный образ жизни фрилансера. Однако, при грамотном ведении переговоров и таких индивидов можно заинтересовать и привлечь к себе.

Для анализа данных соцсетей необходимо внедрить сервис GoRecruit, экспертную систему, поддерживающую принятие кадровых решений на основе данных о соискателе из социальных сетей.

Экспертная система – это система искусственного интеллекта, построенная на основе глубоких специальных знаний о некоторой предметной области, полученных от экспертов в этой области. Экспертные системы – один из немногих видов систем искусственного интеллекта, которые получили широкое распространение и нашли практическое применение. Экспертная система является моделью естественного хода человеческого мышления, пытающегося принять объективное решение на основе множества доступных параметров.

Еще 15 лет назад профессионалы в области HR говорили о том, что такие экспертные системы позволяют отбирать нужных специалистов. Но использовать их имеет смысл только для крупных предприятий, когда цена в несколько тысяч

долларов оправдывает себя при большом количестве вакансий. Сегодня, во времена облачных решений, использование такой системы может позволить себе любой предприниматель или орган власти.

При оценке и сравнении кандидатов на вакантные должности экспертная система GoRecruit сопоставляет личные и психофизиологические качества кандидата с аналогичными параметрами лучших специалистов. Она базируется на математической модели, в основу расчетов которой легли данные исследований, проводимых рекрутерами и психологами на протяжении 8 лет.

После размещения объявления в соцсети на него откликаются кандидаты. После этого им отправляются приглашения, приняв которое, они соглашаются с обработкой своих персональных данных. Система анализирует их данные в социальных сетях, а также проверяет, возбуждены ли в отношении кандидатов исполнительные производства. Каждому соискателю присваивается определенное количество баллов – приглашаются на собеседование лишь те, кто набрал наибольшее их количество. Тем самым можно сэкономить существенное количество времени. Базовая стоимость оценки одного кандидата в системе GoRecruit составляет 200 рублей.

Таким образом, развитие Интернет-технологий позволяет оперативно выявлять из большой массы соискателей необходимых для компании работников и отбирать из них лучших. Сегодня доступны такие функции по отбору персонала, как электронные базы вакансий и резюме, дистанционное тестирование, online-собеседование и многое другое.

Для Администрации Копейского городского округа предлагается создать группу в нескольких известных в России соцсетях. Для анализа данных соцсетей необходимо внедрить сервис GoRecruit, экспертную систему, поддерживающую принятие кадровых решений на основе данных о соискателе из социальных сетей. Данная программа на основе тестирования возможных кандидатов будет выбирать лучших из них.

Еще для Администрации Копейского городского округа предлагается создать

крауд-платформу для подбора персонала. Она позволит привлечь наиболее перспективных кандидатов через краудстаффинг, отсеять наименее перспективных кандидатов, создать единую для Администрации Копейского городского округа базу данных кандидатов и вакансий. Крауд-платформа будет привлекать, вдохновлять и мотивировать лучших профессионалов к работе в Администрации Копейского городского округа.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

1. Создание крауд-платформы для подбора персонала.

Затраты на крауд-платформу представим в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на крауд-платформу в Администрации Копейского городского округа

в тыс.руб.

Статьи расходов	Сумма
1. Разработка крауд-платформы (оплата фирме-разработчику)	100
2. Годовое обслуживание крауд-платформы	30
Итого	130

Таким образом, затраты на крауд-платформу составят 130 тыс.руб. за год.

Затраты на крауд-платформу представим на рисунке 27.

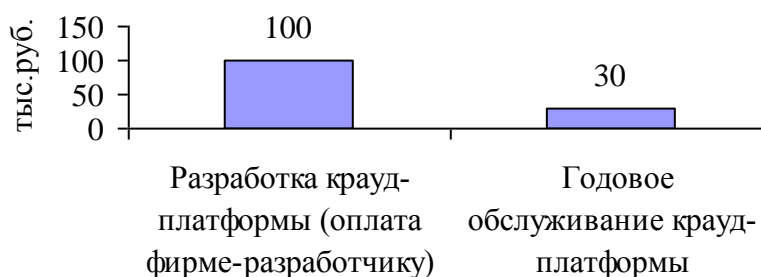


Рисунок 27 - Затраты на крауд-платформу в Администрации Копейского городского округа, тыс.руб.

Благодаря созданию крауд-платформы повысится эффективность поиска

персонала, т.к. будет привлечено к поиску большее количество людей, среди них программа будет выбирать лучших, поэтому можно будет сократить количество ставок в отделе кадров на 0,5 ставки. Кроме этого, предполагается сокращение затрат на 25% на оплату услуг рекрутинговым агентствам и на рекламу в СМИ. При более эффективном поиске возможно снижение текучести кадров (примерно на 25%) и, соответственно, таких затрат на новых работников как обучение, адаптация.

Эффект и эффективность от создания крауд-платформы представим в таблице 20.

Таблица 20 – Эффект и эффективность от создания крауд-платформы в Администрации Копейского городского округа

Наименование показателя	Значение
1. Экономия от сокращения 0,5 рабочего места в кадровом отделе, тыс.руб.	$10,5*12=126$
2. Сокращение текучести персонала и затрат на обучение и адаптацию персонала на 25%, тыс.руб.	5
3. Сокращение на 25% затрат на оплату услуг рекрутинговым агентствам и на рекламу в СМИ, тыс.руб.	9,25
4. Эффект (экономия – затраты), тыс.руб.	$140,25-130=10,25$
5. Эффективность (прибыль:расходы*100), %	$10,25/130*100=7,9$

Эффект от мероприятия представим на рисунке 28.

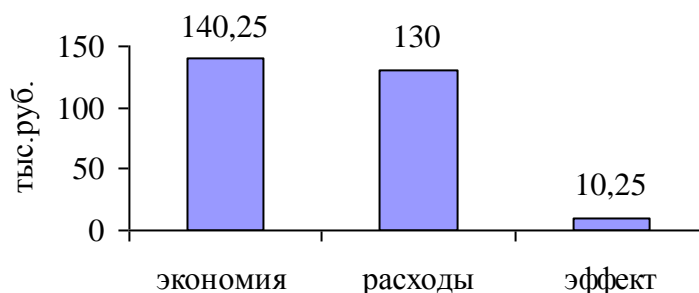


Рисунок 28 - Эффект от создания крауд-платформы в Администрации Копейского городского округа, тыс.руб.

Данное мероприятие можно считать эффективным, т.к. в экономическом аспекте ожидается эффект от снижения затрат на процесс подбора персонала на 140,25 тыс.руб. В качественном аспекте данное мероприятие позволит привлекать

на работу в Администрации Копейского городского округа более профессиональных работников, которые принесут больше пользы и позволят администрации дальше развиваться.

Рассчитаем эффективность второго мероприятия.

Затраты на использование социальных сетей при подборе персонала представим в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на использование социальных сетей при подборе персонала в Администрации Копейского городского округа

тыс.руб.

Статьи расходов	Сумма
1. Приобретение и установка программы GoRecruit для анализа данных соцсетей, тыс.руб.	100
2. Затраты на обслуживание программы в год, тыс.руб.	5
3. Протестировано работников за год с использованием программы, чел.	50
4. Затраты на тестирование 50 кандидатов на должности (200 руб. за человека), тыс.руб.	$50 \cdot 0,2 = 10$
Итого	115

Затраты на мероприятие представим на рисунке 29.

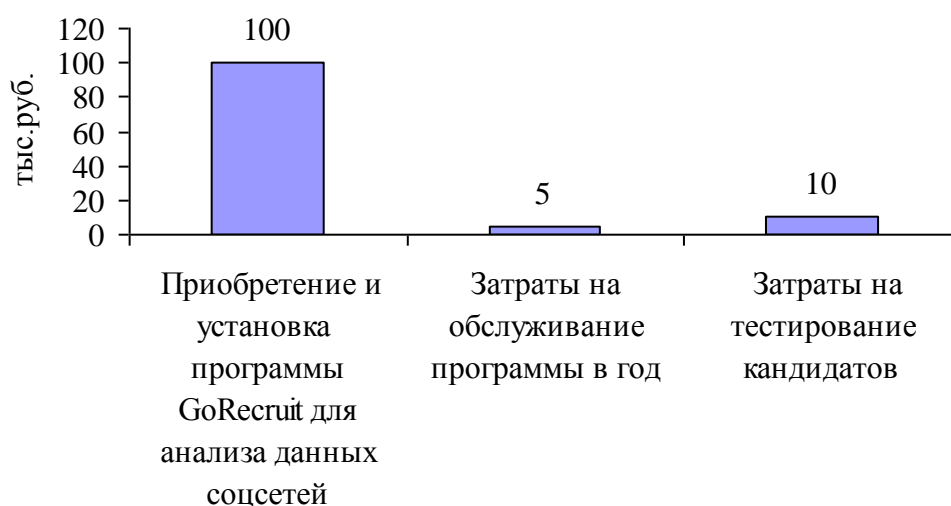


Рисунок 29 - Затраты на использование социальных сетей при подборе персонала в Администрации Копейского городского округа, тыс.руб.

Таким образом, затраты на использование социальных сетей при подборе персонала составят 115 тыс.руб. за год.

Эффект и эффективность мероприятия представим в таблице 22.

Таблица 22 – Эффект и эффективность от использования социальных сетей при подборе персонала в Администрации Копейского городского округа

Наименование показателя	Значение
1. Экономия от сокращения 1/2 рабочего места в кадровом отделе, тыс.руб.	$10,5*12=126$
2. Сокращение текучести персонала и затрат на обучение и адаптацию персонала на 25%, тыс.руб.	5
3. Сокращение на 25% затрат на оплату услуг рекрутинговым агентствам и на рекламу в СМИ, тыс.руб.	9,25
4. Эффект (экономия– затраты), тыс.руб.	$140,25-115=25,25$
5. Эффективность (прибыль:расходы*100), %	$25,25/115*100=22\%$

Данное мероприятие можно считать эффективным, т.к. в результате использования социальных сетей возможно сокращение половины ставки одного кадрового работника, снижение затрат на подбор персонала. Эффект мероприятия составит 25,25 тыс.руб., а его эффективность – 22% (рисунок 30).

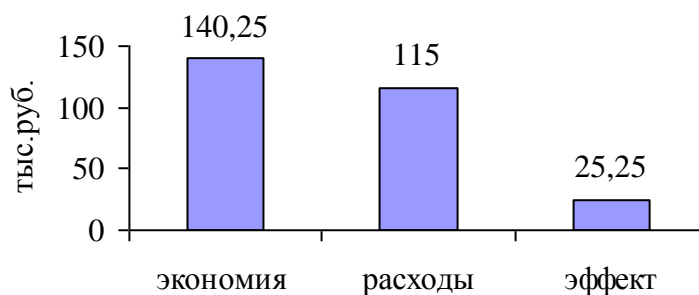


Рисунок 30 - Эффект от использования социальных сетей при подборе персонала в Администрации Копейского городского округа

Кроме рассчитанных показателей ожидается:

- снижение расходов на поиск и найм персонала на 280,5 тыс.руб.,
- снижение текучести кадров в 2 раза,
- рост эффективности труда на 5-7%,
- снижение периода времени на подбор персонала в 2 раза,
- повышение коэффициента закрываемости вакансий на 10%,

- повышение уровня качества набранного персонала.

Таким образом, представленные технологии являются новыми эффективными инструментами масштабного по географическому охвату и числу участников подбора сотрудников, действительно заинтересованных в работе с данной организацией. Крауд-технологии, основой которых является «феномен толпы», позволяют не только значительно ускорить решение важных для администрации задач, но и существенно сократить расходы. Была разработана крауд-платформа при подборе персонала в Администрации Копейского городского округа и предложено использование социальных сетей. Эффект от внедрения первого мероприятия составит 10,25 тыс.руб., от внедрения второго – 25,25 тыс.руб.

В результате внедрения данных предложений предполагается оптимизация затрат на персонал, повышение качественного состава персонала и уменьшение текучести кадров, благодаря чему будет заметен рост эффективности труда.

Выводы по разделу.

Развитие Интернет-технологий позволяет оперативно выявлять из большой массы соискателей необходимых для компании работников и отбирать из них лучших. Сегодня доступны такие функции по отбору персонала, как электронные базы вакансий и резюме, дистанционное тестирование, online-собеседование и многое другое.

Для Администрации Копейского городского округа предлагается создать группу в нескольких известных в России соцсетях. Для анализа данных соцсетей необходимо внедрить сервис GoRecruit, экспертную систему, поддерживающую принятие кадровых решений на основе данных о соискателе из социальных сетей. Данная программа на основе тестирования возможных кандидатов будет выбирать лучших из них.

Еще для Администрации Копейского городского округа предлагается создать крауд-платформу для подбора персонала. Она позволит привлечь наиболее перспективных кандидатов через краудстаффинг, отсеять наименее перспективных кандидатов, создать единую для Администрации Копейского городского округа

базу данных кандидатов и вакансий. Крауд-платформа будет привлекать, вдохновлять и мотивировать лучших профессионалов к работе в Администрации Копейского городского округа.

Разработку крауд-платформы при подборе персонала можно считать эффективным мероприятием, т.к. в экономическом аспекте ожидается эффект от снижения затрат на процесс подбора персонала на 10,25 тыс.руб. В качественном аспекте данное мероприятие позволит привлекать на работу в Администрацию Копейского городского округа более профессиональных работников, которые принесут больше пользы и позволят администрации дальше развиваться.

В результате использования социальных сетей возможно сокращение половины ставки одного кадрового работника, снижение затрат на подбор персонала. Эффект от снижения затрат на процесс подбора персонала составит 25,25 тыс.руб.

В результате внедрения данных предложений предполагается оптимизация затрат на персонал, повышение качественного состава персонала и уменьшение текучести кадров, благодаря чему будет заметен рост эффективности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор муниципальных служащих предполагает установление пригодности работников (оценка) и отбор наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы. Законодательство Российской Федерации предусматривает две основные формы поступления на муниципальную службу: в порядке назначения; на основании конкурса. Расстановка муниципальных служащих – это обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям с учетом уровня и профиля подготовки, опыта работы, деловых и личностных качеств. Расстановка кадров в муниципальном управлении может предполагать: горизонтальное перемещение служащих и вертикальное перемещение. Правильно проведенные подбор и расстановка персонала могут существенно повысить эффективность работы организации.

Подбор и расстановка кадров в муниципальном управлении разных стран исходит из общего положения, что оптимальным является проведение конкурса для замещения вакантной должности, особенно если должность предполагает трудную умственную, организаторскую работу, для которой нужны соответствующий склад ума, способности, опыт. Также заслуживает внимание создание Информационной системы управления кадрами, которая позволяет кадровым службам избежать рутинной работы и направить усилия на выработку кадровой стратегии в целом. Создание в системе государственного и муниципального управления отдельных самостоятельно действующих структур, выполняющих функции по кадровым вопросам, позволяет повысить эффективность предварительного отбора для занятия должностей государственной и муниципальной службы и системы управления персоналом на службе в целом.

Методика анализа системы подбора и расстановки кадров в органах муниципального управления включает изучение таких показателей как динамика

и структура персонала, коэффициент интенсивности оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, качественная укомплектованность, количественная укомплектованность, уровень абсентизма, удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала, эффективность системы подбора персонала.

Отдел муниципальной службы и кадров – специализированное функциональное подразделение администрации которое решает вопросы приема, включения в кадровый резерв и использования кадрового резерва, а также вопросы аттестации персонала. Конкурс на замещение проводится в два этапа (оценка документов и сам конкурс с выбранным методом оценки, например, тестированием, собеседованием, выполнением заданий). Конкурс на включение в кадровый резерв также проводится в два этапа, но может и не проводиться, если в кадровый резерв сотрудник включается на основании решения главы Администрации КГО или по рекомендации руководителя структурного подразделения. Аттестация проводится раз в три года. По результатам аттестации служащий может быть рекомендован к включению в кадровый резерв, к переводу на другую должность, к увольнению с муниципальной службы.

Анализ структуры персонала Администрации Копейского городского округа выявил: преобладание персонала 31-40 лет, незначительное преобладание женского персонала, высокую долю персонала, имеющего высшее образование, преобладание малоопытных работников, преобладание ведущих и старших должностей. Среднесписочная численность в 2017 г. снижается по сравнению с 2015 г. Увеличилось число уволенного персонала по собственному желанию. Негативно характеризует систему управления персоналом увеличение коэффициента текучести кадров. Снизилась качественная и количественная укомплектованность персонала, ежегодно увеличивается уровень абсентизма в Администрации Копейского городского округа и удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала.

На основании оценки эффективности работы по подбору и расстановке кадров

в Администрации КГО можно сделать ряд выводов: увеличился период времени на поиск и наем персонала на 0,2 месяца, увеличилась стоимость подбора персонала, повысился коэффициент текучести среди вновь принятого персонала, снизилось количество примененных поощрений к персоналу, а количество взысканий увеличилось, произошло увеличение отклонения уровня эффективности труда вновь принятых работников от уровня их коллег, ежегодно снижаются уровень продвижения по службе в течение года набранных работников в Администрации Копейского городского округа и коэффициент закрываемости вакансий.

Из этого следует, что эффективность системы подбора и расстановке кадров в Администрации КГО ежегодно снижается, в связи с чем необходима разработка мер по совершенствованию данных направлений работы кадровой службы.

Развитие Интернет-технологий позволяет оперативно выявлять из большой массы соискателей необходимых для компании работников и отбирать из них лучших. Сегодня доступны такие функции по отбору персонала, как электронные базы вакансий и резюме, дистанционное тестирование, online-собеседование и многое другое.

Для Администрации Копейского городского округа предлагается создать группу в нескольких известных в России соцсетях. Для анализа данных соцсетей необходимо внедрить сервис GoRecruit, экспертную систему, поддерживающую принятие кадровых решений на основе данных о соискателе из социальных сетей. Данная программа на основе тестирования возможных кандидатов будет выбирать лучших из них.

Еще для Администрации Копейского городского округа предлагается создать крауд-платформу для подбора персонала. Она позволит привлечь наиболее перспективных кандидатов через краудстаффинг, отсеять наименее перспективных кандидатов, создать единую для Администрации Копейского городского округа базу данных кандидатов и вакансий. Крауд-платформа будет привлекать, вдохновлять и мотивировать лучших профессионалов к работе в Администрации

Копейского городского округа.

Представленные технологии являются новыми эффективными инструментами масштабного по географическому охвату и числу участников подбора сотрудников, действительно заинтересованных в работе с данной организацией. Крауд-технологии, основой которых является «феномен толпы», позволяют не только значительно ускорить решение важных для администрации задач, но и существенно сократить расходы.

Была разработана крауд-платформа при подборе персонала в Администрации Копейского городского округа и предложено использование социальных сетей. Эффект от внедрения первого мероприятия составит 10,25 тыс.руб., от внедрения второго – 25,25 тыс.руб.

В результате внедрения данных предложений предполагается оптимизация затрат на персонал, повышение качественного состава персонала и уменьшение текучести кадров, благодаря чему будет заметен рост эффективности труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.: принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (ред. от 21.03.14) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131–ФЗ (ред. от 18.04.18) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 7 февраля 2007 г. № 25–ФЗ (ред. от 18.04.18) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
4. О регулировании муниципальной службы в Челябинской области: Закон Челябинской области от 08 июня 2007 г. №144-ЗО (ред. от 18.06.15) [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Режим доступа – <http://docs.cntd.ru/document/819005201>.
5. Устав муниципального образования «Копейский городской округ». Принят решением Собрании депутатов Копейского городского округа от 28.09.2005 №82 (ред. от 24.06.15) [Электронный ресурс] // Сайт Администрации КГО. Режим доступа – <https://akgo74.ru/>
6. Положение об администрации Копейского городского округа Челябинской области (утверждено решением Собрании депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 28 ноября 2012 г. № 625-МО (ред. от 10.06.14) [Электронный ресурс] // Сайт Администрации КГО. Режим доступа – <https://akgo74.ru/>
7. Об утверждении Положения о конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа: Решение собрания депутатов Копейского городского округа от 24 декабря 2008 №170-МО [Электронный ресурс] // Сайт Администрации КГО. Режим доступа – <https://akgo74.ru/>

8. Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих в Копейском городском округе: Решение Собрании депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 24 декабря 2008 №169-МО [Электронный ресурс] // Сайт Администрации КГО. Режим доступа – <https://akgo74.ru/>
9. Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы и руководителей муниципальных унитарных предприятий, муниципальных учреждений Копейского городского округа: Решение Собрании депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 25 марта 2015 №1066-МО [Электронный ресурс] // Сайт Администрации КГО. Режим доступа – <https://akgo74.ru/>
10. Concours Par Niveaux d'etudes // ConcoursFonctionPublique.com. – URL: Режим доступа: <http://concours fonctionpublique.com/recherche/niveaudetude>.
11. Learning and Developmental Opportunities // Public Service Division/ Singapore Government. – URL: http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_op portunities.html
12. Абдрахман, А.В. Республика Турция: местное управление и самоуправление [Электронный ресурс] / А.В. Абдрахман // ГМУ-Контурь. – Режим доступа: http://www.gmu-countries.ru/asia/turkey/mestnoe_samoupravlenie.html
13. Акопян, В.А. Особенности применения критериев отбора при приеме на работу / В. А. Акопян // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. -2017. -№ 4. -С. 143-157.
14. Барышев, И. С. Особенности подбора, найма и адаптации персонала / И. С. Барышев // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 614-617.
15. Бычкова, Н.А. Конкурсный отбор на муниципальной службе РФ: проблемы и пути решения [Электронный ресурс] / Н.А. Бычкова, Н.И. Гаращенко,

В. Е. Зайцева, О.С. Носова // Экономические науки. – 2016.- №46-1 . – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/6018>.

16. Вихляева, В.В. Государственная служба США [Электронный ресурс] / Л.В. Вихляева // StudMe – Режим доступа: http://studme.org/42872/pravo/gosudarstvennaya_sluzhba_ssh

17. Вольская, Е.М. Организация кадрового обеспечения органов местного самоуправления при производстве публичных услуг / Е.М. Вольская, О.В. Васылева-Керян //Экономинфо. -2016. - № 26. - С. 39-44.

18. Гребенюк, Т. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т. А. Гребенюк // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 682-684.

19. Иванов, И.И. Микроэкономика: учебник / И.И. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 745 с.

20. Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва / М.В. Казанцева // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №7. -С. 14.

21. Касаткина, Н.М. Государственная служба в зарубежных странах: сб. обзоров законодательства / Н.М. Касаткина, В.И. Лафитский, А.Ф. Ноздрачев, А.Н. Пилипенко. – М.: ИНИОН РАН, 2013. – 855 с.

22. Ковбасюк, Ю.В. Система государственного управления Федеральную Республики Германия: опыт для Украины / Ю.В. Ковбасюк. - М.: НАГУ, 2010. - 76 с.

23. Крылова, Н.П. Современные подходы к поиску и отбору персонала компании [Электронный ресурс] / Н.П. Крылова // Инновационное развитие территорий . - 2015. - С. 153-156. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23706382&>.

24. Ларина, А.С. Зарубежная и российская практика найма [Электронный ресурс] / А.С. Ларина //VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» - 2015. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015/discus/817/7357>.

25. Надыкто, М. Е. Совершенствование системы отбора персонала в сфере услуг [Электронный ресурс] / М. Е. Надыкто // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. - 2016. – С. 71-74. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/173/10174/>.
26. Официальный сайт администрации КГО – Режим доступа: <http://www.kopeysk-okrug.ru/gorod/oms/cityservice/poryadok/>
27. Райченко А. В. Административный менеджмент: учебное пособие/ А. В. Райченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
28. Резникова, О. С. Роль найма и отбора персонала в организации / О. С. Резникова // Молодой ученый. – 2017. – №8. – С. 189-191.
29. Сороко, А. Управление персоналом на государственной службе Ирландии / А. Сороко // Государственная служба. – 2011. – № 4. – С. 54- 59.
30. Тимощук, В. П. Публичная служба. Зарубежный опыт и предложения для Украины / В. П. Тимощук, А. М. Школик. - М.: Конус, 2007. - 735 с.
31. Хазиахметова, Г.И. Кадровое планирование в государственном учреждении / Г.И. Хазиахметова //Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2013-. - № 7. - С. 108-113.
32. Хоменко И. Кого, когда и как искать в соцсетях [Электронный ресурс] / И. Хоменко// HR-Journal.ru. - – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/kogo-kogda-i-kak-iskat-v-socsetjakh.html>.