

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/

« ____ » _____ 2017 г.

Совершенствование системы подбора и расстановка кадров в государственных органах исполнительной власти (на примере Управления Роскомнадзора Челябинской области)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.04.2017.320.ВКР

Руководитель, к.э.н. доцент

_____/М. В. Козина/

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 587

_____/Д. А. Курилов/

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, спец. по УМР

_____/О. В. Ефимова/

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Курилов Д.А. Совершенствование системы подбора и расстановка кадров в государственных органах исполнительной власти (на примере Управления Роскомнадзора Челябинской области). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 587, 93 с., 12 ил., 16 табл., библиогр. список – 56 наим., 1 прил., 13 л. плакатов ф. А4.

Объект исследования. Система подбора и расстановки персонала в государственных органах исполнительной власти, а предметом выступают направления совершенствования системы подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области.

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти на примере Управления Роскомнадзора по Челябинской области.

В дипломном проекте рассмотрены теоретические вопросы подбора и расстановки кадров государственных органах исполнительной власти, проводится анализ системы подбора и расстановки кадров, а также определены недостатки существующей системы, даются рекомендации по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области, а также оценка эффективности мероприятий.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области при отборе и расстановки кадров.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ	
1.1 Сущность и содержание подбора и расстановки кадров.....	12
1.2 Нормативно-правовая база, регламентирующая систему подбора кадров в государственных органах исполнительной власти	20
1.3 Опыт совершенствования системы подбора и расстановки кадров в органах исполнительной власти в России и за рубежом	23
1.4 Методика анализа системы подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти	29
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В УПРАВЛЕНИИ РОСКОМНАДЗОРА ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ	
2.1 Общая характеристика Управления Роскомнадзора по Челябинской области.....	33
2.2 Анализ функционала отдела кадров управления Роскомнадзора и документационного обеспечения системы подбора и расстановки кадров.....	35
2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала.....	46
2.4 Оценка влияния действующей системы подбора и расстановки кадров на результативность и эффективность деятельности Управления Роскомнадзора.....	52
2.5 Проблемы системы подбора и расстановки кадров.....	55
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В УПРАВЛЕНИИ РОСКОМНАДЗОРА ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ	
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области....	58
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....	72

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А – Положение о подборе кадров для замещения должностей государственной гражданской службы.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Обоснованием актуальности данной темы является то, что правильно организованный, рациональный процесс подбора и расстановки кадров непосредственно влияет в первую очередь на качество работы учреждения.

Государственная гражданская служба – это специфический социально-правовой институт, реализующийся в деятельности работников государственных органов. Без нее невозможно нормальное функционирование и само существование государства. Эффективная гражданская служба призвана обеспечивать единство законодательного процесса и требований правоприменения, создавать политически и юридически благоприятные условия для реализации каждым человеком своих конституционных и социальных прав, свобод и интересов.

Изменения, происходящие в социальной, экономической и культурной сферах России настойчиво требуют реформирования государственного аппарата, от эффективности и профессионализма которого в значительной степени зависит успех преобразований. Вопрос повышения качества подбора и подготовки специалистов нового поколения на государственной службе является составной частью реализации более масштабной задачи, связанной с обеспечением права граждан на хорошее управление.

Применение государственными органами современных методов отбора кандидатов на замещение вакантных должностей позволит исключить нарушения конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе, обеспечить формирование профессионального кадрового состава на гражданской службе с требуемыми для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей образованием, стажем (опытом) работы, профессиональными и личностными качествами.

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти на примере Управления Роскомнадзора по Челябинской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить **задачи:**

- изучить теоретические основы и нормативно-правовую базу подбора и расстановки сотрудников государственных органов исполнительной власти;
- изучить методический инструментарий и способы подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти;
- изучить отечественный и зарубежный опыт организации подбора и расстановки сотрудников в государственных органах исполнительной власти;
- выявить проблемы системы подбора и расстановки сотрудников в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области;
- создать мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки сотрудников и оценить эффективность этих мероприятий.

Объект исследования. Система подбора и расстановки персонала в государственных органах исполнительной власти, а **предметом** выступают направления совершенствования системы подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области.

Для решения поставленных в дипломном исследовании задач использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования: анализ, синтез, аналогия.

Дипломная работа состоит из трех глав, каждая из которых делится на параграфы. Первая глава диплома посвящена теоретическим вопросам подбора и расстановки кадров государственных органах исполнительной власти, а также рассмотрен отечественный и зарубежный опыт организации подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти. Во второй главе диплома дается общая характеристика Управления Роскомнадзора по Челябинской области, проводится анализ системы подбора и расстановки кадров, а также определены недостатки существующей системы.

Третья глава диплома посвящена практическим вопросам, именно: в ней даются рекомендации по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области, а также оценка эффективности мероприятий. В заключении работы формулируются основные выводы, полученные в ходе дипломного исследования.

Результаты работы рекомендуется использовать при организации подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти, а также при подготовке практических занятий для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

1.1 Сущность и содержание подбора и расстановки кадров

Подбор персонала – это система мероприятий, предусмотренных организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности. С точки зрения учреждения на подбор сотрудников влияют три основных фактора: уровень предъявляемых требований к персоналу, общая кадровая политика, которая составляет имидж учреждения, включая оплату труда [1, с. 25].

Руководство учреждения проводит подбор тогда, когда возникает или осознается потребность в работниках определенной профессии и квалификации. Потребность является результатом планирования персонала (новое штатное расписание) или наличия интенсивной текучести кадров [2, с. 46]. Главная задача менеджера по персоналу – обеспечить наличие людей нужной квалификации в нужное время на нужном рабочем месте. Подбор нового персонала для учреждения в конечном итоге сводится к определенному алгоритму действий и от качества подобранных кандидатов на вакантные должности, зависят запланированный результат работы предприятия [3, с. 152]. Схема эффективного подбора персонала приведена на рисунок 1 [4].

Эффективность управления организацией в решающей степени зависит от качественного подбора и расстановки кадров руководителей и специалистов. На современном этапе развития экономики требования к кадрам управления неизмеримо возрастают. Теперь большое значение имеют не только высокие деловые качества, но и широта экономического мышления, предприимчивость, умение видеть перспективу развития предприятия, обладать психологическими качествами, помогающими налаживать эффективные формы общения в

коллективе. Поэтому при подборе и расстановке кадров необходимо учитывать все эти качества.

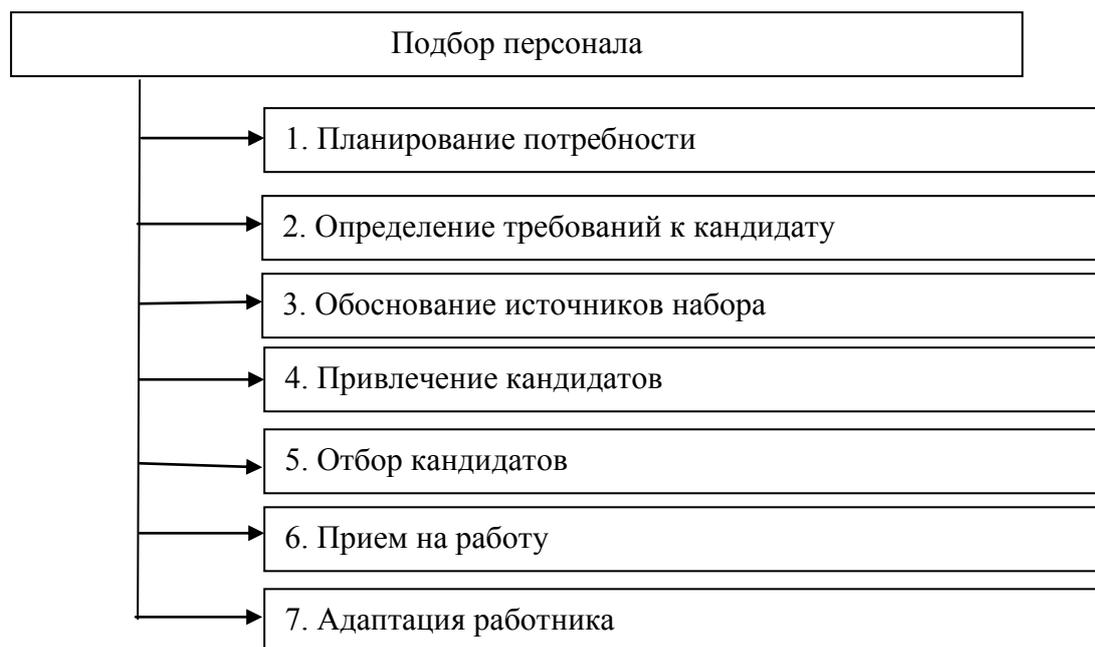


Рисунок 1 – Схема эффективного подбора персонала

В целях определения содержания работы по подбору и расстановке рассмотрим понятия подбор персонала и расстановка кадров.

Зудина Л.Н. пишет, что подбор кадров заключается в установлении пригодности работников и отборе наиболее подготовленных из них для выполнения обязанностей по определенной должности.

Расстановка же кадров предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с требуемым уровнем и профилем подготовки, опытом работы, деловыми и личными качествами [6, с.77].

По мнению Ларина В.М. под подбором кадров понимают процедуру поиска среди некоторого множества кандидатов – работников, наиболее соответствующего требованиям конкретной должности, иными словами, работника, чья прогнозируемая деятельность будет наиболее эффективной на имеющейся вакантной должности.

Обобщением процедуры подбора и перемещения кадров является расстановка персонала, под которой понимают распределение наличных сил с позиции требований к коллективу как в целом, то есть распределение работников по должностям для получения максимального интегрального эффекта от деятельности всего коллектива [10, с.52].

Из высказываний Мефеда А.В. также следует, что подбор кадров – это процесс поиска и изучения лиц с целью определения их соответствия основным требованиям должности.

В отличие от подбора расстановка кадров представляет процесс рационального распределения кадров по структурным подразделениям аппарата управления и задачам. При организации предприятия подбор и расстановка кадров по времени их проведения практически совпадают. [12, с.5].

Таким образом, подбор и расстановка кадров решают две взаимосвязанные задачи: назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение для них наиболее соответствующей его данным сферы трудовой деятельности. Решение этих задач должно способствовать не только качественному выполнению должностных обязанностей, но и развитию квалификационного и творческого потенциала работника.

За подбор и расстановку персонала на предприятии или в учреждении ответственность несет его руководитель, а непосредственно осуществляет эти функции кадровая служба совместно с руководителями подразделений, для которых подбираются кадры. При этом они должны исходить из интересов производства с учетом стратегии его развития; возможностей более полного использования работника в соответствии с его специальностью и квалификацией; соответствия личных и деловых качеств, профессиональных знаний и опыта работников характеру деятельности [6, стр.77].

С точки зрения организации существуют следующие этапы работы по подбору персонала:

1) определение наиболее важных и специфических требований к работнику для выполнения должностных обязанностей;

2) сбор данных о претендентах на должность и оценки их индивидуальных качеств, составления характеристик на каждого из них;

3) сравнение данных кандидата с требованиями должности и выбор наиболее подходящего для замещения должности;

4) назначение кандидата на должность.

Остановимся на них подробнее.

В соответствии с разработанными за последние годы рекомендациями формирование профессиональных требований должно основываться на изучении специфических особенностей содержания работы по соответствующей должности; определение ее сложности, требуемого уровня, специальной подготовки работника, необходимого производственного опыта. Помимо названных профессиональных требований надо установить также требования к личным качествам, которыми должен обладать работник для выполнения функциональных обязанностей [6, с.78].

Личные качества характеризуют:

1) способности – организаторские, технические, исследовательские и др.;

2) черты характера – организованность, коммуникабельность, инициативность, целеустремленность, принципиальность и др.;

3) социально обусловленные свойства – моральные качества, отношение к труду, подчиненным и коллегам;

4) квалификационную подготовленность – уровень специальных знаний, опыт практической работы;

5) индивидуальные особенности психофизических процессов – внимательность, критичность мышления, аналитические способности, творческое воображение, настойчивость, решительность, дисциплинированность.

Требования к личным качествам зависят прежде всего от характера и содержания деятельности по той или иной должности [16, с.32].

При определении требований очень важно, чтобы они были обоснованными. Поэтому, вырабатывая как профессиональные, так и технические требования, целесообразно использовать разного рода нормативные документы, рекомендации экономистов по труду, социологов, психологов, физиологов, проведение специальных исследований. Так при определении требований к знаниям, навыкам, уровню специальной подготовки нормативным документом служит «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих».

Следует отметить, что требования к личным качествам в настоящее время на большинстве предприятий формируются в основном опытным путем, без достаточно научного обоснования. Как справедливо отмечает Балабан В.А., выработку следует проводить целесообразно с использованием научного инструментария, что обеспечит высокий уровень разработки требований и их единообразия [2, с.78].

Надежной основой для выработки требований, как показывает зарубежный и отечественный опыт, служат профиограммы, в которых отражаются все требуемые качества для различных должностей и профессий, как профессиональные, так и личные. Их разработкой занимаются специально созданные фирмы, услугами которых пользуются предприятия и учреждения, но, к сожалению, не все.

Не востребованность результатов подобных исследований учреждениями нашей страны объясняется недооценкой значения личностных качеств как фактора эффективной работы управленческого персонала. В условиях реального рынка труда и конкуренции, когда предприятия и учреждения стремятся к оптимизации качественного состава управленческих кадров, а число претендентов значительно превышает количество вакансий, важность объективной оценки требуемых качеств всех кандидатов при подборе значительно возрастает.

Сформировать – это значит что-то организовать, создать. Следовательно, при формировании персонала ставиться вполне определенная цель. В нашем случае –

создание групп трудовых коллективов, способных решать задачи, вытекающие из потребностей предприятий, и соответствующие требованиям, названным выше. Как отмечает Хромовских Н.Т., формирование персонала проходит много этапов и стадий своего развития, которые являются основой для становления трудовых коллективов. В эти этапы непосредственно входят подбор и расстановка кадров, причем подбор стоит у него на первом месте, затем идет оценка и найма работников, а уже потом происходит расстановка персонала, это видно на рисунке 2 [23, с.38].



Рисунок 2 – Место подбора и расстановки в развитии персонала

Известны два источника формирования персонала: внутренний подбор кадров за счет собственных ресурсов и внешний, когда используются возможности рынка рабочей силы вне учреждения.

Внутренний подбор персонала имеет три преимущества перед внешним. Этот источник формирования персонала исключает расходы на его поиск извне и тем самым уменьшает расходы, связанные с неудачным внешним набором.

При этом источнике также появляется возможность для продвижения кадров на замещение вакантных должностей. Постоянное движение своих работников по служебной лестнице повышает морально-психический климат в трудовых

коллективах, их стабильность и эффективность жизнедеятельности предприятия [23, с.51].

Внешний подбор персонала должен использоваться в случае, когда возможности внутреннего подбора не удовлетворяют потребности организации в кадрах.

Причинами такого положения могут быть дефицит кадров высокого профессионального уровня, отставания развития кадров от потребностей в них, когда проводится недостаточная работа по профориентации работников. Здесь же играет отрицательную роль непродуманность мотивации кадров, неспособность организации конкурировать с рынком труда по материальному вознаграждению своих работников.

В таком случае учреждение вынуждено использовать имеющиеся ресурсы рынка рабочей силы, которые его удовлетворяют как по профессиональным, так и по личностным качествам [8, с.24].

Но какие бы не существовали источники формирования кадров (внешние или внутренние), методы и способы подбора их одинаковы.

При поступлении на работу или переводе претендент на ту или иную должность предъявляет такие официальные документы, как заявление, трудовая книжка, диплом или свидетельство об образовании.

Однако на основании этих документов нельзя составить полного представления о деловых и личностных качествах человека.

Дополнительные сведения, необходимые для объективной оценки претендентов, можно получить разными методами, такими как: собеседование, тестирование, матричный метод, деловые игры, метод анкетирования, метод комитетов, оценочное интервью.

Как отмечалось выше, в процессе подбора осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности, выявленные при его оценке.

Таким образом, схему «подбор персонала» можно представить следующим образом:

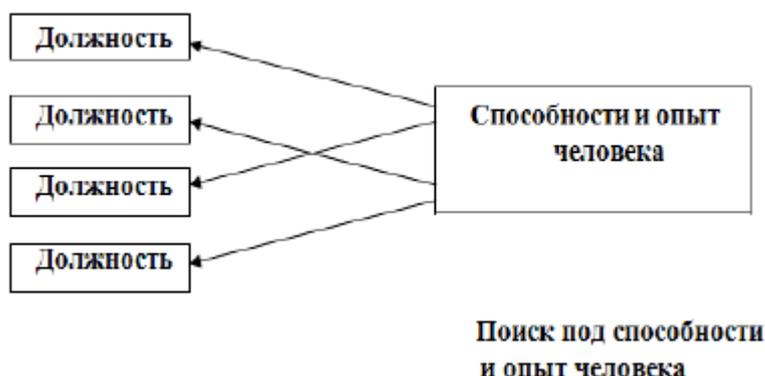


Рисунок 3 – Подбор персонала

Механизм расстановки кадров следует представить так:

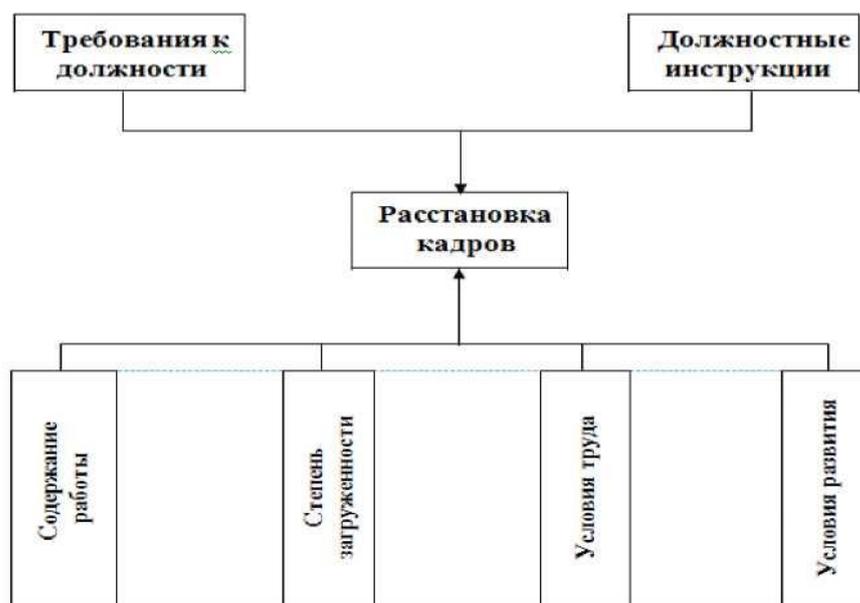


Рисунок 4 – Механизм расстановки кадров

Таким образом, рассмотрев вышесказанное, можно прийти к выводу, что подбор и расстановка кадров на вакантные должности – работа трудоемкая и кропотливая. Причем выполнять эту работу должны высококвалифицированные специалисты, иначе результат может оказаться плачевным для учреждения.

1.2 Нормативно-правовая база, регламентирующая систему подбора кадров в государственных органах исполнительной власти

К настоящему времени в России в основном сформировались правовые основы для решения столь сложной кадровой задачи как подбор граждан на государственную гражданскую службу в органах исполнительной власти Российской Федерации.

Согласно ст. 32 Конституции Российской Федерации граждане Российской Федерации имеют равный доступ к гражданской службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой. При поступлении и прохождении гражданской службы запрещена всякая дискриминация по признакам пола, социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности.

Подбор граждан на государственную гражданскую службу в органы исполнительной власти осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее Федеральный закон № 79-ФЗ).

Развитие нормативно-правовой базы государственной службы делает особенно важным формирование новых комплексных отраслей права и (или) законодательства. Большое значение, на наш взгляд, имеет при этом наметившаяся интеграция норм конституционного, административного и трудового права в комплекс норм служебного права.

Согласно ст. 21 Федерального закона № 79-ФЗ на гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным квалификационным требованиям. Повышение возраста по сравнению с общими требованиями, установленными Трудовым кодексом Российской Федерации (далее – ТК Российской Федерации), обусловлено спецификой профессиональной служебной деятельности гражданского

служащего, его более высокой, по сравнению с другими работниками, ответственностью за выполнение возложенных функций, а также особыми требованиями, предъявляемыми законом к гражданским служащим.

Предельный возраст пребывания на государственной гражданской службе 60 лет. Это означает, что лицо, достигшее 60-летнего возраста, не может быть принято на гражданскую службу и находиться на гражданской службе. Установление возрастного критерия для поступления на государственную службу и нахождения на государственной службе поставило перед практикой вопрос, не является ли это дискриминацией, учитывая, что Конституция Российской Федерации гарантирует всем гражданам равный доступ к государственной службе (ст.32).

В Федеральном законе № 79-ФЗ ничего не говорится о физических и моральных качествах гражданских служащих. Однако совершенно ясно, что гражданскими служащим может быть лишь гражданин, способный по состоянию здоровья и своим деловым качествам профессионально обеспечивать выполнение функций, возложенных на соответствующий государственный орган.

В соответствии со ст.43 Конституции Российской Федерации введены государственные образовательные стандарты, которые являются основой для принятия того или иного вида образования в качестве равноценных при решении вопросов о замещении должностей гражданской службы соответствующей группы.

Квалификационные требования к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих устанавливаются Указом Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 г. № 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» (далее - Указ Президента Российской Федерации № 1131), для государственных

гражданских служащих субъекта Российской Федерации - законом субъекта Российской Федерации.

Требование о необходимости определенного стажа при поступлении на гражданскую службу закреплено в Федеральном законе № 79-ФЗ, а конкретные требования к продолжительности стажа установлены Указом Президента Российской Федерации № 1131.

Данным Указом установлены следующие квалификационные требования к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для замещения:

- высших должностей федеральной гражданской службы – не менее шести лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее семи лет стажа работы по специальности;

- главных должностей федеральной гражданской службы – не менее четырех лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее пяти лет стажа работы по специальности;

- ведущих должностей федеральной гражданской службы – не менее двух лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности;

- старших должностей федеральной гражданской службы – без предъявления требований к стажу;

- младших должностей федеральной гражданской службы – без предъявления требований к стажу.

В число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят требования к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Согласно Указу Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской

службы» (далее - Указ Президента Российской Федерации № 112) определяется порядок и условия проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта Российской Федерации или их аппаратах¹. Конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы обеспечивает конституционное право граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, а также право государственных гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе.

Таким образом, регулирование отношений, связанных с подбором граждан на государственную гражданскую службу в исполнительные органы, осуществляется: Конституцией Российской Федерации; Федеральным законом № 79-ФЗ, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации; конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

1.3 Опыт совершенствования системы подбора и расстановки кадров в органах исполнительной власти в России и за рубежом

В современных исследованиях отмечается: «До сих пор поступление граждан на государственную службу и должностной (служебный) рост государственных служащих в большей степени зависят от личного отношения к ним руководителя государственного органа, нежели от их профессионального уровня и деловых качеств. Частая смена руководителей государственных органов нередко приводит к очередному изменению структуры этих органов и неоправданному увольнению государственных служащих. Не устранены существенные недостатки в области подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих. Имеющиеся образовательные учреждения в целом не обеспечивают необходимый уровень профессиональной подготовки государственных служащих. Недостаточно используется положительный

зарубежный опыт развития государственной службы».

Исследование зарубежного опыта кадровой работы может помочь в организации современной государственной службы. Использование иностранных разработок в ходе модернизации государственной службы будет способствовать формированию эффективной системы кадрового обеспечения, преодолению существующих негативных тенденций и традиций. Причем в ходе адаптации рациональных элементов зарубежного опыта, имеющих научно-практический интерес, нужно учитывать специфику российского общества и государства, особенности отечественной культуры, политической расстановки сил.

Важно подчеркнуть, что независимо от различий в подходах к кадровому обеспечению государственной службы устойчивость, стабильность и эффективность государственного аппарата достигается путем сохранения и совершенствования профессиональных кадров, имеющих значительный опыт работы в органах власти и управления. Практически их состав не меняется в результате парламентских выборов и иных изменений в политической ситуации. Такой порядок обеспечивает высокий уровень профессионализма государственной службы.

Она объединяет множество служащих, которые составляют в зависимости от условий и законодательного определения государственной службы в различных странах от пяти и более процентов занятого населения. В частности, в США количество федеральных служащих более трех миллионов человек. Вместе со служащими штатов они составляют 16 процентов занятого населения. Подавляющая их часть, свыше 90 процентов, работает в исполнительных органах власти. В Великобритании правительственные служащие составляют около шести процентов всех занятых, во Франции - пятнадцать процентов.

В западноевропейских государствах можно выделить ассимилированные и дифференцированные системы государственной службы. В ассимилированных системах основные права и обязанности государственных служащих устанавливаются нормами трудового законодательства, распространяющихся на

всех трудящихся. В дифференцированных системах организация и функционирование государственной службы регламентируется специальными правовыми нормами.

За рубежом не выработано единого стандарта определения принадлежности работника к государственным служащим. В США, помимо работников государственной власти и управления, к государственным служащим относят работников в сфере коммунального обслуживания и почты. Во Франции к государственным служащим исполнительной власти относятся лица, нанятые на работу на постоянной основе государством, местными органами власти, а также некоторыми государственными учреждениями. Не считаются государственными служащими лица, поступившие по договору в государственные учреждения, выполняющие задачи государственной службы, но чья деятельность регламентируется частным правом (органы социального обеспечения), а также лица, нанятые акционерными обществами, относящимися к государственному сектору.

Рациональные принципы организации государственной службы закреплены и в американском законодательстве:

- отбор и продвижение кадров должны осуществляться из всех слоев общества, исключительно на основе способностей, знаний и умений кандидатов, в результате честной и открытой, предоставляющей всем равные возможности конкуренции;

- должно обеспечиваться равное отношение ко всем претендентам и справедливое, беспристрастное отношение в процессе управления персоналом вне зависимости от политических взглядов, расы, цвета кожи, религии, национального происхождения, пола, семейного статуса, возраста или инвалидности с уважением к конфиденциальности личной жизни и конституционным правам;

- равная оплата за работу равной ценности в сочетании с поощрением и признанием отличного исполнения работы, а также с учетом национального и

местного уровня оплаты работников частного сектора, чтобы обеспечить стимулы для хорошей работы на государственной службе;

- сохранение хорошо работающих служащих, исправление некачественной работы, увольнение тех, кто не может или не хочет улучшить свою работу;

- служащие должны быть защищены от преследования за законное раскрытие информации о нарушениях законов, правил и инструкций, а также о плохом управлении, значительном разбазаривании средств, злоупотреблениях властью или возникновении серьезной угрозы общественному благу и безопасности⁶⁶.

В основе организации федеральной государственной службы лежит деление на три категории - «конкурсную», «патронажную» и «исключительную». К первой категории относятся лица, поступившие на службу и продвигающиеся по службе в соответствии с принципами «системы заслуг», установленными законодательством. Ко второй категории относятся те государственные служащие, которые назначаются на должности Президентом единолично (помощники и советники Президента), либо по совету и с согласия Сената (главы федеральных органов исполнительной власти и т.д.). Кроме того, к числу «патронажных» относятся те доверенные лица, которые обеспечивают организацию работы глав федеральных органов исполнительной власти (советники, секретари министерств и т.д.). Исключительная гражданская служба в США регламентируется специальными нормативными актами, на нее не распространяются нормы общего Закона о гражданской службе. В число «исключительных» входят служащие Агентства национальной безопасности, ЦРУ, ФБР, Госдепартамента, представительств США в международных организациях. В силу их значимости, важной роли в обеспечении интересов и безопасности государства, отбор строится на иных принципах, а их служащим гарантируется более высокое жалованье⁶⁷.

Более девяноста процентов всех государственных служащих проходят через конкурсную систему. Конкурс считается наиболее демократичной процедурой, обеспечивающей соблюдение принципа равного доступа, а также наиболее

эффективным способом отбора, поскольку позволяет выделить самых способных.

По порядку прохождения госслужбы могут быть выделены «карьерные» государственные служащие, продвигающиеся по службе в соответствии с «системой заслуг», и «некарьерные», занимающие главным образом «патронажные» должности.

Для большинства американских чиновников продвижение по служебной лестнице производится согласно принципу системы заслуг – отбора наилучших кандидатов на повышение в должности на конкурсных экзаменах, а также на основе ежегодной оценки их служебной деятельности. В настоящее время в каждом ведомстве существует своя градация и критерии оценок. Поощряется привлечение к разработке критериев оценки самих служащих. Оценка работы является основанием для принятия решения о повышении, понижении, обучении, награждении, оставлении на прежней должности или смещении государственного служащего.

Во французском законодательстве, как и в праве других стран, можно найти представляющие научный интерес элементы. В частности - конкурс, который определяется как способ распределения ограниченного числа государственных должностей посредством испытаний, позволяющих независимому коллегиальному органу (жюри) классифицировать конкурсантов по их заслугам для последующего назначения на должности.

Во Франции существуют три типа конкурсов: 1) «внешний» предназначен только для кандидатов, поступающих на государственную службу; 2) «внутренний» – для продвижения служащих, уже имеющих определенный стаж; 3) «открытый» – для всех желающих, отвечающих стандартным требованиям.

Конкурс открывается постановлением соответствующего министра или иного уполномоченного лица. В нем определяется его тип. Конкурсная комиссия подбирается из компетентных специалистов, известных своей беспристрастностью. Она полностью независима от администрации. Как правило, конкурс включает письменный и устный экзамены. Во время письменного

экзамена строго соблюдается принцип анонимности. Письменный экзамен может происходить в самых разных формах: задание может состоять в редактировании текста, подготовке определенного доклада. На устном экзамене оценивается общая культура кандидатов, их специальные знания, а также способность логично излагать свои мысли. Иногда кандидаты подвергаются тестированию.

По результатам испытаний жюри составляет список пригодных, по их мнению, кандидатов, ранжируя их в соответствии с полученными оценками. Оно вправе вообще не одобрить ни одного кандидата либо представить их меньше, чем число вакантных должностей, а также составить дополнительный список. Этим полномочия жюри исчерпываются. Его положительная рекомендация дает лишь возможность, а не право получить должность.

Само назначение производится органом или лицом, объявившим конкурс. Организатор конкурса должен учитывать рекомендации жюри: придерживаться представленного жюри списка, а также установленной им ранжировки кандидатов, но может и вообще отказаться от назначения кого-либо на должность. Административный суд контролирует законность конкурсов и производимых по их итогам назначений. Любой участник конкурса имеет право обжаловать его результаты или произведенное по его итогам назначение. Если жалоба признана обоснованной, то итоги конкурса аннулируются, и он проводится заново.

Конкурс является лишь одним из средств отбора и продвижения чиновников. Законом допускаются и другие процедуры - использование списков пригодности, профессиональные экзамены или в некоторых случаях по произвольному выбору.

Таким образом, из сложившейся практики государственной кадровой политики в различных странах мира, рассмотренных выше, можно выделить положительный опыт, который мог бы быть использован в целях совершенствования государственной кадровой политики в России и ее регионах.

В зарубежных странах последние годы динамичная система ротации кадров. Она осуществляет перестановку кадров внутри государственной службы и за ее пределами. Данная система дополняет и обогащает практику выдвижения кадров,

способствует их профессиональному и служебному росту. В настоящее время в зарубежной литературе отмечается, что мобильность кадров недостаточна, хотя она является обогащающим фактором и явно необходима. Из разных видов вертикальной, горизонтальной, функциональной, предпочтение отдается последней (должностной).

1.4 Методика анализа системы подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти

Для анализа действующей системы подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области был разработан следующий алгоритм.

Блок 1 предусматривает описание общей характеристики объекта исследования. В данном блоке необходимо будет дать краткую характеристику субъекта управления (Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области), привести его организационную структуру и кратко описать функционал подразделений.

Блок 2. Предусматривает анализ функционала отдела кадров управления Роскомнадзора и документационного обеспечения системы подбора и расстановки кадров.

В данном блоке необходимо проанализировать документы, на основании которых проводится подбор и расстановка кадров в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, а так же функции отдела кадров в Управлении.

Блок 3 необходимо посвятить анализу состава, структуры и движения персонала.

Основой качественного и эффективного функционирования современной системы управления являются трудовые ресурсы, значение которых усиливается персонифицированным характером труда работников в государственных органах исполнительной власти.

Анализ необходимо провести посредством заполнения и исследования среднесписочной численности (таблица 1).

Таблица 1 – Среднесписочная численность

Показатель	Количество обращений по периодам, ед.			Абсолютное изменение, ед.			Относительное изменение, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Общая численность (чел.)									
в том числе:									
руководители									
специалисты									
служащие									

Далее необходимо проанализировать структуру персонала по половому признаку (таблица 2).

Таблица 2 – Гендерная структура персонала в 2014-2016 гг.

Группа персонала	2014		2015		2016		В % к 2014 году
	чел	%	чел	%	чел	%	
Общая численность							
Мужчины							
Женщины							

По данным таблицы 2 необходимо сделать вывод о гендерной структуре кадров.

Возрастная структура – это соотношение персонала по возрасту, она характеризует долю лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала организации.

Таблица 3 – Возрастная структура

Группировка сотрудников по возрасту (лет)	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение +, -
20-24				
25-29				
30-34				
35-39				
40-44				
45-49				
50-59				
60 и старше				

Кроме того, необходимо представить структуру персонала по стажу работы в Управлении.

Таблица 4 – Структура персонала по стажу работы

Группировка сотрудников по стажу работы	2014 год	2015 год	2016 год
Численность персонала			
Свыше 5 лет			
От 3 до 5 лет			
От 1 года до 3 лет			
До 1 года			

Текучесть кадров – показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников организации вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам. На сегодняшний день проблема текучести кадров актуальна для всех сфер деятельности. По отношению к государственной службе данная проблема особо актуальна.

Таблица 5 – Коэффициенты выбытия

Группировка сотрудников	2014	2015	2016
Государственных гражданских служащих			
Работников НСОТ			
Всего			

Блок 3 посвящен оценки влияния действующей системы подбора и расстановки кадров на результативность и эффективность деятельности управления

В целях оценки влияния действующей системы подбора и расстановки кадров на результативность и эффективность деятельности необходимо провести исследование укомплектованности кадрами.

Таблица 6 – Анализ укомплектованности

Группировка сотрудников	2014	2015	2016
Государственных гражданских служащих			
Работников НСОТ			
Всего			

Чтобы исключить субъективизм, можно обратиться к таблице, в которой указано стандартное отклонение во времени закрытия вакансии, которое так же не влечет за собой экономических потерь.

Таблица 7 – Среднее время поиска (дни), необходимое для закрытия вакансий в разрезе квалификационных групп

Переменная	Оптимальные сроки	По данным Управления Роскомнадзора по Челябинской области
Время поиска для закрытия вакансии руководителя		
Время поиска для закрытия вакансии среднего звена		
Время поиска для закрытия вакансии специалиста		
Время поиска для закрытия вакансии служащего, занятого подготовкой информации и оформлением документации		
Время поиска для закрытия вакансии квалифицированного работника гражданской службы		

На основании разработанной методики анализа системы подбора и расстановки кадров в государственных органах исполнительной власти произведем оценку влияния действующей системы подбора и расстановки кадров на результативность и эффективность деятельности управления Роскомнадзора.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В УПРАВЛЕНИИ РОСКОНАДЗОРА ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Общая характеристика Управления Роскомнадзора по Челябинской области

Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области в пределах своих полномочий осуществляет государственный контроль и надзор за деятельностью юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и физических лиц в сфере информационных технологий.

Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области расположено по адресу: 454080, г. Челябинск, ул. Энгельса, д. 44-Д.

Организационная структура Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

Организационная структура Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области включает: руководителя Управления и его заместителя, а также следующие отделы: отдел контроля (надзора) в сфере связи осуществляет государственный контроль (надзор) в сфере связи, регистрация РЭС и ВЧУ; отдел контроля (надзора) в сфере массовых коммуникаций осуществляет регистрацию СМИ, ведение реестра плательщиков страховых взносов, государственный контроль (надзор) в сфере массовых коммуникаций, телевизионного и радиовещания; отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров осуществляет организацию и планирование деятельности, материально-техническое, финансовое и правовое обеспечение, кадровую работу, работу с обращениями граждан; отдел надзора в сфере почтовой связи осуществляет выдачу разрешений на применение франкировальных машин, государственный контроль (надзор) в сфере почтовой и Интернет связи; отдел по защите прав субъектов персональных данных и надзора в сфере информационных технологий осуществляет ведение реестра операторов, осуществляющих обработку

персональных данных, государственный контроль (надзор) за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства РФ.

Кадровой работой занимается отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров. Именно кадровую работу, а также работу по подбору и расстановки персонала выполняет кадровый работник под руководством начальника отдела.

2.2 Анализ функционала отдела кадров управления Роскомнадзора и документационного обеспечения системы подбора и расстановки кадров

Функции подбора и зачисления кадров в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области и находиться в ведении Отдела организационной, финансовой, правовой работы и кадров. Перечень функций кадровой работы государственного органа приведен в ст. 44 Федерального закона № 79-ФЗ он, в частности, включает:

- создание федерального кадрового резерва, кадрового резерва в федеральном государственном органе, кадрового резерва субъекта РФ, кадрового резерва в государственном органе субъекта РФ для замещения должностей государственной службы, а также эффективного использования указанных кадровых резервов;

- развитие профессиональных качеств государственных служащих;

- оценку результатов профессиональной служебной деятельности государственных служащих в ходе проведения аттестации или сдачи квалификационного экзамена;

- создание возможностей для должностного (служебного) роста государственных служащих;

- использование современных кадровых технологий;

- применение образовательных программ и государственных образовательных стандартов;

– подготовку предложений о реализации положений закона о госслужбе, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесения указанных предложений представителю нанимателя.

К основным должностным обязанностям сотрудников Отдела организационной, финансовой, правовой работы и кадров относятся:

– осуществление своевременного изучения и использования в работе нормативно-правовых документов;

– оформление приема и увольнения сотрудников Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области;

– составление статистической отчетности по кадрам;

– оформление документов для назначения всех видов пенсии работникам Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области;

– обеспечение своевременного и качественного представления к награждению работников;

– ведение учета, хранения и выдачи документов строгой отчетности, книг приказов;

– составление графиков отпусков;

– проведение аттестаций.

При необходимости подбора кадров Отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров объявляет конкурс на замещение вакантных должностей и для включения в кадровый резерв государственной гражданской службы Челябинской области категории «специалисты» старшей группы должностей.

В соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ, Законом Челябинской области № 487 и Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 112 на государственную гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным

языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным действующим законодательством.

Поступление гражданина на государственную гражданскую службу для замещения должности государственной гражданской службы или замещение государственным гражданским служащим другой должности государственной гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено действующим законодательством. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности государственной гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности государственной гражданской службы.

Конкурс проводится в два этапа.

На первом этапе размещается информация о проведении конкурса на сайте Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

В информации о приёме документов для участия в конкурсе на сайте Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области указываются наименование вакантной должности гражданской службы, требования, предъявляемые к претенденту на замещение этой должности, место и время приёма документов, срок, до истечения которого принимаются указанные документы, а также сведения об источнике подробной информации о конкурсе, другие информационные материалы.

Гражданин Российской Федерации, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет следующие документы:

а) личное заявление с просьбой о приёме документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы;

б) собственноручно заполненную и подписанную анкету, утверждённую распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.05.2005г. № 667-р, с приложением фотографии 3х4;

в) копию паспорта или заменяющего его документа (подлинник документа предъявляется лично по прибытии на конкурс);

г) документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию:

– копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые) или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;

– характеристику (отзыв) с последнего места работы, подписанную первым руководителем с указанием даты выдачи и заверенную гербовой печатью;

– копию документов о профессиональном образовании, а также по желанию гражданина о дополнительном профессиональном образовании, о присвоении учёной степени, учёного звания, заверенные нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);

д) документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или её прохождению (Учётная форма № 001-ГС/у , утверждённая приказом Минздравсоцразвития России от 14.12.2009 г. № 984-н);

е) справка о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера (форма справки утверждена Указом Президента Российской Федерации от 23 июня 2014 г. № 460);

ж) справку из налоговой инспекции по месту жительства об отсутствии регистрации в качестве предпринимателя;

и) копии документов воинского учёта – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

з) копию страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования;

к) копию свидетельства о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;

л) иные документы, предусмотренные Федеральным законом № 79-ФЗ, другими федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Гражданский служащий, замещающий должность государственной гражданской службы в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, изъявивший желание участвовать в конкурсе, подаёт:

– заявление на имя начальника Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области о приёме документов для участия в конкурсе;

– отзыв непосредственного руководителя структурного подразделения, в котором гражданский служащий замещает должность.

Гражданский служащий, замещающий должность государственной гражданской службы в ином государственном органе, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет:

– заявление на имя начальника Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области о приёме документов для участия в конкурсе;

– анкету установленной формы собственноручно заполненную, подписанную и заверенную кадровой службой того государственного органа, в котором он замещает должность государственной гражданской службы;

– характеристику (отзыв), подписанную первым руководителем государственного органа с указанием даты выдачи и проставлением гербовой печати;

– фотографию 3х4.

Копии незаверенных документов предоставляются при наличии подлинных документов.

Кадровая служба государственного органа, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы, обеспечивает ему получение документов, необходимых для участия в конкурсе. Достоверность сведений, представленных гражданином на имя начальника Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, подлежит проверке.

Гражданин (государственный гражданский служащий) не допускается к участию в конкурсе в связи с его несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности государственной гражданской службы, а также в связи с ограничениями, установленными законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе для поступления на гражданскую службу и её прохождения.

Документы для участия в конкурсе представляются в Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области в течение 21 дня со дня объявления об их приёме. Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объёме или с нарушением правил оформления без уважительной причины являются основанием для отказа гражданину в их приёме. При несвоевременном представлении документов, представлении их не в полном объёме или с нарушением правил оформления по уважительной причине начальник Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области вправе перенести сроки их приёма.

Второй этап.

Решение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса принимается начальником Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области после проверки достоверности сведений, представленных претендентами на замещение вакантной должности государственной гражданской службы. В

случае установления в ходе проверки обстоятельств, препятствующих в соответствии с федеральными законами и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации поступлению гражданина на государственную гражданскую службу, он информируется в письменной форме о причинах отказа в участии в конкурсе.

Претендент на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, не допущенный к участию в конкурсе, вправе обжаловать это решение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области не позднее, чем за 15 дней до начала второго этапа конкурса направляет сообщения о дате, месте и времени его проведения гражданам (гражданским служащим), допущенным к участию в конкурсе (далее - кандидаты). Если в результате проведения конкурса не были выявлены кандидаты, отвечающие квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы, на замещение которой он был объявлен, начальник Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области может принять решение о проведении повторного конкурса.

Для проведения конкурса в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области утверждена конкурсная комиссия, действующая на постоянной основе.

В состав конкурсной комиссии входят представитель нанимателя и уполномоченные им государственные гражданские служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и кадров и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы), представитель Управления государственной службы Правительства

Челябинской области, а также представители научных и образовательных учреждений.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности.

При проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение опроса связанного с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности гражданской службы и других положений должностного регламента по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Решение конкурсной комиссии принимается в отсутствие кандидата и является основанием для назначения его на вакантную должность гражданской службы либо отказа в таком назначении.

По результатам конкурса издается приказ начальника Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области о назначении победителя конкурса на вакантную должность государственной гражданской службы и заключается служебный контракт с победителем конкурса.

Кандидатам, участвовавшим в конкурсе, сообщается о результатах конкурса в письменной форме в течение 7 дней со дня его завершения. Информация о результатах конкурса размещается на сайте Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

Документы претендентов на замещение вакантной должности гражданской службы, не допущенных к участию в конкурсе, и кандидатов, участвовавших в конкурсе, могут быть им возвращены по письменному заявлению в течение трёх лет со дня завершения конкурса. До истечения этого срока документы хранятся в архиве Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, после чего подлежат уничтожению.

Расходы, связанные с участием в конкурсе (проезд к месту проведения конкурса и обратно, наём жилого помещения, проживание, пользование услугами средств связи и другие), осуществляются кандидатами за счёт собственных средств. Кандидат вправе обжаловать решение конкурсной комиссии в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Перечислим основные положения документационного обеспечения системы подбора и расстановки кадров:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации – для решения вопросов, которые не урегулированы действием Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [2].

2. Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» – документ, содержащий принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы, в котором устанавливаются правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации [3].

3. Федеральный закон № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [4].

4. Указ Президента Российской Федерации № 1574 «О реестре должностей государственной гражданской службы» [7].

5. Указ Президента Российской Федерации №1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» [5].

6. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций № 726 «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и ее территориальных органов» [20].

7. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций № 107 «Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций» [22].

8. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций № 53 «О порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций» [18].

9. Перечень должностей федеральной государственной службы в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, при назначении на которые граждане и при замещении которых федеральные государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, расходах,

об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей.

10. Приказ об утверждении численного и персонального состава конкурсной комиссии Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области [26].

11. Положение о наставничестве в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области [29].

12. Положение о представлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера (Утверждено Указом Президента Российской Федерации от 18.05.2009 №559).

13. Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации (Утверждено Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112).

14. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных и массовых коммуникаций от 3 марта 2011 г. № 138 «Об утверждении порядка организации работы по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей федеральной государственной гражданской службы в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций» [25].

15. Штатное расписание Управления Роскомнадзора по Челябинской области, утвержденное приказом от 14.11.2016 № 1872 [19].

16. Индивидуальный план развития государственного гражданского служащего.

Таким образом, поступление гражданина на государственную гражданскую службу для замещения должности государственной гражданской службы или

замещение государственным гражданским служащим другой должности государственной гражданской службы в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области осуществляется по результатам конкурса.

Функции подбора и расстановки кадров в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области находятся в ведении Отдела организационной, финансовой, правовой работы и кадров. Конкурс проводится в два этапа. Ведется работа по формированию кадрового резерва государственных гражданских служащих Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

В целом, существующая нормативно-правовая база достаточна для проведения политики подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области.

2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала

Основой качественного и эффективного функционирования современной системы управления являются трудовые ресурсы, значение которых усиливается персонифицированным характером труда работников в государственных органах исполнительной власти.

На основании данных, представленных в таблице 8, проведем количественный анализ персонала Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

Таблица 8 – Среднесписочная численность

Показатель	Количество обращений по периодам, ед.			Абсолютное изменение, ед.			Относительное изменение, %		
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2016/2014	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Общая численность (чел.)	48	48	54	0	6	6	100,00	112,50	112,50
в том числе:									
руководители	5	5	7	0	2	2	100,00	140,00	140,00
специалисты	30	30	33	0	3	3	100,00	110,00	110,00
служащие	13	13	14	0	1	1	100,00	107,69	107,69

Из таблицы 8 видно, что среднесписочная численность персонала в управлении выросла за период с 2014г. по 2016 г. на 6 чел. и на конец 2016г. она составила 54 чел. Относительное отклонение данного показателя показало, что среднесписочная численность персонала выросла на 21,42%.

По категориям персонала рост произошел в группе служащих (исполнителей) на 1 человека и в группе руководителей на 2 человека и в группе специалистов на 3 человека.

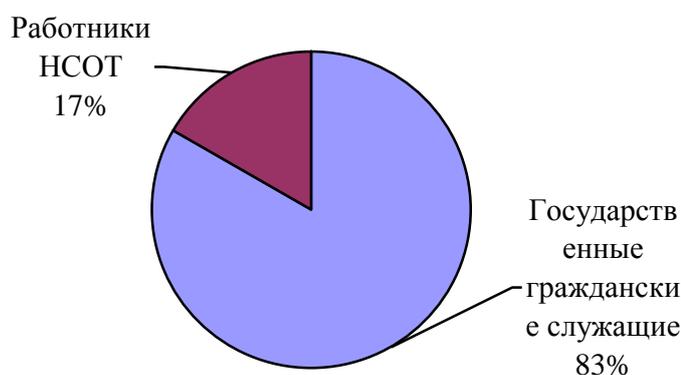


Рисунок 6 – Структура персонала в 2016 году

Рисунок 6 показывает, что в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по

Челябинской области 83% сотрудника – государственные гражданские служащие, а 17% – работники НСОТ.

В таблице 9 представлена структура персонала по половому признаку

Таблица 9 – Гендерная структура персонала в 2014-2016 гг.

Группа персонала	2014		2015		2016		В % к 2014 году
	чел	%	чел	%	чел	%	
Общая численность	48	100	48	100	54	100	121,4
Мужчины	41	85,42	41	85,42	45	83,34	119,4
Женщины	9	14,58	9	14,58	9	16,66	100

По данным таблицы 9 можно сделать вывод о том, что за последние три года увеличилась численность мужчин, причем, в 2016 году наблюдается увеличение на 4 человека, что составляет 119,04 %, количество женщин неизменно, т. е. 9 человек. На долю мужчин в 2016 году приходится 83% от всей численности.

Возрастная структура – это соотношение персонала по возрасту, она характеризует долю лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала организации.

Таблица 10 – Возрастная структура Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области

Группировка сотрудников по возрасту (лет)	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение +, -
20-24	1	-	-	-
25-29	24	32	36	+12
30-34	4	4	4	-
35-39	5	4	5	+1
40-44	5	6	3	-2
45-49	-	-	3	+3
50-59	2	2	3	+1
60 и старше	-	-	-	-

Анализируя данные таблицы 10, можно сделать следующий вывод. В рассматриваемом периоде увеличилась численность сотрудников в возрасте 25 – 29 лет на 12 человек, в возрасте 35 - 39 лет на 1 сотрудника, в возрасте 45 - 49 лет

на 3 человека, в возрасте 50 - 59 лет на 1 сотрудника. Снижение произошло по следующим возрастным группам: на 2 человека в группе 40 - 44 лет.

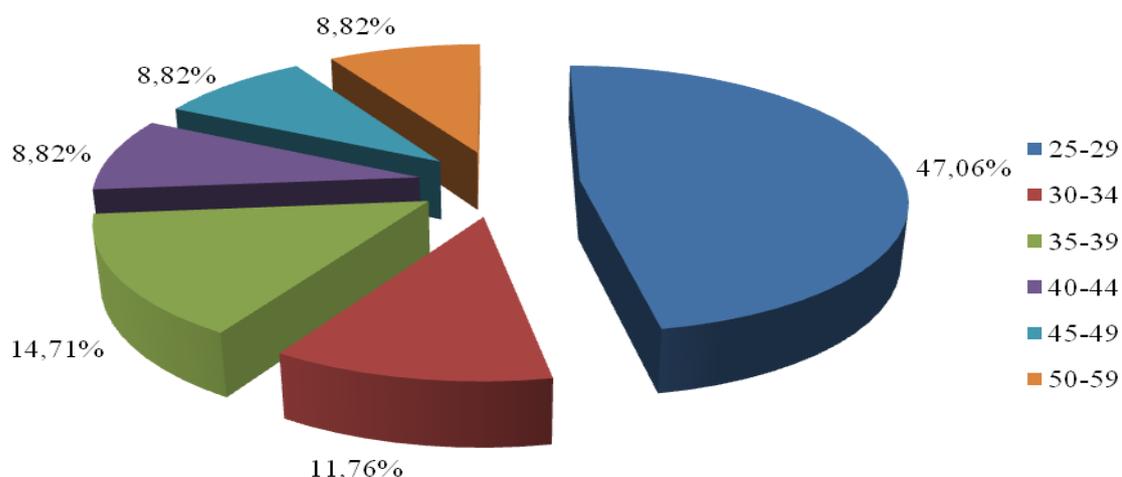


Рисунок 7 – Структура персонала по возрасту в 2016 году

Данные рисунка 7 показывают, что наибольшая доля сотрудников приходится на работников в возрасте от 25 до 29 лет – 47,06%. На долю сотрудников от 30 до 34 лет приходится 11,76%. На долю сотрудников от 35 до 39 лет приходится 14,71%. На долю сотрудников от 40 до 44 лет приходится 8,82%. На долю сотрудников от 45 до 49 лет приходится 8,82%. На долю сотрудников от 50 до 59 лет приходится 8,82%.

На основании полученных данных можно сказать, что руководство управления делает ставку на молодых сотрудников.

Проведем расчет среднего возраста работников:

$$V_{\text{ср}} = (16 \times 27 + 4 \times 32 + 3 \times 42 + 3 \times 47 + 3 \times 55) / 34 = 29 \text{ лет.}$$

Таким образом, средний возраст сотрудников составляет 29 лет.

В таблице 11 представлена структура персонала по стажу работы в Управлении.

В рассматриваемом периоде выросла численность работников имеющих стаж работы в Управлении свыше 5 лет на 1 сотрудник, со стажем работы от 1 года до 3 лет численность сотрудников выросла на 10 единицы, со стажем работы до года численность сотрудников выросла на 1 сотрудника.

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы в Управлении

Группировка сотрудников по стажу работы	2014 год	2015 год	2016 год
Численность персонала	48	48	54
Свыше 5 лет	5	5	6
От 3 до 5 лет	20	20	30
От 1 года до 3 лет	8	10	12
До 1 года	5	3	6

Основную долю 35,3 % персонала составляют работники со стажем работы от 1 года до 3 лет. Доля персонала отработавших в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области от 3 до 5 лет составляет в среднем 29,4%, свыше 5 лет – 17,6%, до 1 года – 17,6%.

Движение кадрового состава, в первую очередь, связано со сниженным уровнем денежного содержания в сравнении с уровнем заработной платы в соответствующих отраслях региона.

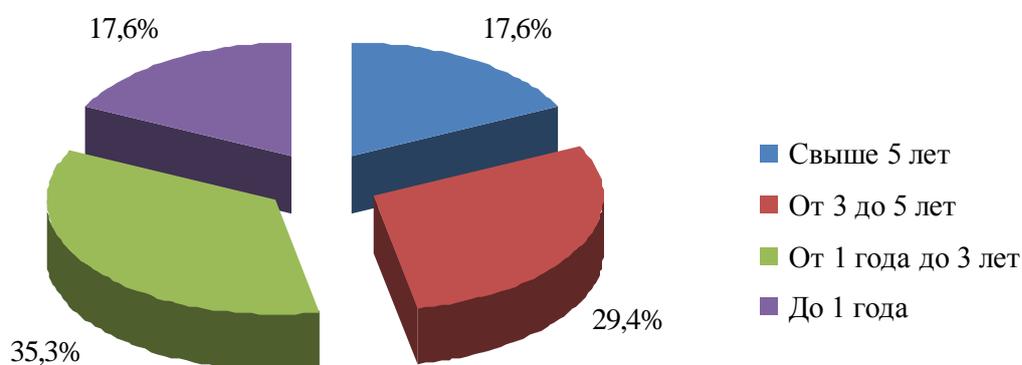


Рисунок 8 – Распределение численности персонала по стажу работы в 2016 г.

Текучесть кадров – показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников организации вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам. На сегодняшний день проблема текучести кадров актуальна для всех сфер деятельности. По отношению к государственной службе данная проблема особо актуальна.

Таблица 12 – Коэффициенты выбытия в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области за 2014 – 2016 года, %

Группировка сотрудников	2014	2015	2016
Государственных гражданских служащих	12,5	5,2	15,5
Работников НСОТ	9,0	10,0	11,1
Всего	13,7	6,25	11,0

Таким образом, происходит снижение коэффициента выбытия персонала с 13,7% в 2014 году до 11% в 2016 году. Кроме того, видно, что в Управлении нет четкой тенденции сокращения персонала, коэффициент текучести персонала в 2016 году не превышает 20%, что может говорить о достаточном постоянстве. Кроме того, в 2016 году был увеличен на шесть человек.

В а Управлении Роскомнадзора по Челябинской области определяется порядок формирования кадрового резерва.

Принципами формирования кадрового резерва и работы с ним являются:

- учет текущей и перспективной потребности численности муниципальных служащих;
- равный доступ и добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв;
- объективность и всесторонность оценки профессиональных и личностных качеств муниципальных служащих (граждан);
- профессионализм и компетентность лиц, включенных в кадровый резерв, создание условий для их профессионального роста;
- гласность, доступность информации о формировании кадрового резерва на государственной службе и о его реализации;
- неограниченность численного состава кандидатов для участия в конкурсе для включения в кадровый резерв;
- возможность участия одного кандидата в конкурсе для включения в кадровый резерв на неограниченное количество должностей.

Кадровый резерв формируется для замещения:

- вакантной должности государственной службы в порядке должностного роста государственного служащего;
- вакантной должности государственной службы гражданином, поступающим на муниципальную службу впервые;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Сведения о движении кадрового резерва Управления Роскомнадзора по Челябинской области представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Сведения о движении кадрового резерва администрации

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Абс.изм. 2015/2013 гг.
Состоит в резерве управленческих кадров:	2	2	2	0
высшей группы должностей государственной службы	2	2	2	0
Состоит в кадровом резерве государственной службы	4	4	4	0
Итого в кадровом резерве	6	6	6	0
Включено в резерв	2	1	1	-1
Назначено из резерва	2	1	4	+2
Исключено из резерва	3	2	2	-1

Численность кадрового резерва составляет 6 человек. Его величина не меняется за последние 3 года. Но сокращается численность включенных и исключенных из резерва.

2.4 Оценка влияния действующей системы подбора и расстановки кадров на результативность и эффективность деятельности Управления Роскомнадзора

В целях оценки влияния действующей системы подбора и расстановки кадров на результативность и эффективность деятельности Управления Роскомнадзора произведем исследование укомплектованности Управления Роскомнадзора по Челябинской области кадрами.

Таким образом, укомплектованность кадрами будет выглядеть следующим образом (таблица 14).

Таблица 14 – Анализ укомплектованности Управления Роскомнадзора по Челябинской области за 2014 – 2016 года, %.

Группировка сотрудников	2014	2015	2016
Государственных гражданских служащих	80,0	76,0	100,0
Работников НСОТ	84,6	77,0	69,0
Всего	81,0	76,1	93,1

Таким образом, с помощью проведенного анализа данных укомплектованности, мы видим, что в периоды с 2014 по 2016 годы растет показатель укомплектованности государственными гражданскими служащими, а также показатель укомплектованности в целом по Управлению.

С подбором и расстановкой персонала как правило связано множество проблем. Причем трудности могут быть общими, свойственными подбору и расстановки кадров в целом. А могут быть и специфическими, зависящими, например, от сферы деятельности, от условий на рынке труда в настоящее время и в данном секторе от социально-экономической ситуации в стране и т.д. Рассмотрим проблемы процесса подбора и расстановки кадров в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

В некоторых отделах Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области начальники подразделений не торопятся нанимать подобранных людей на открытые вакансии, аргументируя это несоответствием качеств кандидата и их видением работника своего отдела. В итоге на сегодняшний день в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области более 3х месяцев открыты вакансии «Помощник бухгалтера», «Кадровый работник», их обязанности распределены между работниками Отдела организационной, финансовой, правовой работы и кадров.

В 2016 году Европейский банк реконструкции и развития, в сотрудничестве с Российской экономической школой и компанией Кадровый Дозор, провел исследование в 23 регионах России, в крупнейших региональных центрах, по результатам которого были выявлены оптимальные сроки закрытия вакансии, которые имеют минимальное отрицательное влияние на эффективность деятельности учреждений.

Эти данные были взяты за нормативную основу при рассмотрении времени закрытия вакансии на объекте исследования. Сроки, не превышающие норму, не влекут за собой негативных последствий.

Чтобы исключить субъективизм, можно обратиться к таблице, разработанной этими же специалистами, в которой указано стандартное отклонение во времени закрытия вакансии, которое так же не влечет за собой экономических потерь.

В сравнении данных таблицы 15 можно сделать вывод, что время закрытия вакансии для руководителей и специалистов высшей квалификации государственной службы превышает показатель, взятый за норматив в 1,6 раза; для квалифицированных работников гражданской службы – в 1,4 раза.

Таблица 15 – Среднее время поиска (дни), необходимое для закрытия вакансий в разрезе квалификационных групп

Переменная	Оптимальные сроки	По данным Управления Роскомнадзора по Челябинской области
Время поиска для закрытия вакансии руководителя	39,18	95
Время поиска для закрытия вакансии руководителя среднего звена	28,85	71
Время поиска для закрытия вакансии специалиста	19,12	29
Время поиска для закрытия вакансии служащего, занятого подготовкой информации и оформлением документации	13,47	20
Время поиска для закрытия вакансии квалифицированного работника гражданской службы	18,75	45

Это приводит к повышенной нагрузке на существующий персонал и общему снижению эффективности деятельности организации.

Тенденция движения персонала зависит от условий труда. По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод о средней степени текучести кадров (11%), кроме того имеется тенденция к увеличению текучести в период с 2015 по 2016 гг., что может быть также косвенной причиной неэффективной системы подбора и расстановки кадров персонала.

2.5 Проблемы системы подбора и расстановки кадров

Проведя исследование системы подбора и расстановки граждан на государственную службу в Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, нами выявлено, что при подборе граждан на государственную службу применяется только конкурс.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности государственной гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности государственной гражданской службы.

Для проведения конкурса в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области утверждена конкурсная комиссия, действующая на постоянной основе.

При проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение

опроса связанного с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности гражданской службы и других положений должностного регламента по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Такие методы подбора кадров как: тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы, письменное психологическое тестирование, кейсовая методика, метод оценки «360 градусов» или другие методы оценки кандидатов в Управлении Роскомнадзора не используются.

Кроме того, было выявлено, что в некоторых отделах Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области начальники подразделений не торопятся нанимать подобранных людей на открытые вакансии, аргументируя это несоответствием качеств кандидата и их видением работника своего отдела. В итоге на сегодняшний день в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области более 3х месяцев открыты вакансии «Помощник бухгалтера», «Кадровый работник», их обязанности распределены между работниками Отдела организационной, финансовой, правовой работы и кадров.

Кроме того, было выявлено, что время закрытия вакансии для руководителей и специалистов высшей квалификации государственной службы превышает показатель, взятый за норматив в 1,6 раза; для квалифицированных работников гражданской службы – в 1,4 раза. Это приводит к повышенной нагрузке на существующий персонал и общему снижению эффективности деятельности учреждения.

Тенденция движения персонала зависит от условий труда. По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод о средней степени текучести кадров (11%), кроме того имеется тенденция к увеличению текучести в период с 2015 по 2016 гг., что может быть также косвенной причиной неэффективной системы подбора и расстановки кадров персонала.

Таким образом, были выявлены следующие проблемы системы подбора и расстановки кадров:

1. Проблемы методического характера: при подборе граждан на государственную службу применяется только конкурс, не используются следующие методы: тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы, письменное психологическое тестирование, кейсовая методика, метод оценки «360 градусов» или другие.

2. Проблемы организационного характера – время закрытия вакансии для руководителей и специалистов высшей квалификации государственной службы превышает показатель, взятый за норматив в 1,6 раза; для квалифицированных работников гражданской службы – в 1,4 раза. Это приводит к повышенной нагрузке на существующий персонал и общему снижению эффективности деятельности организации.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В УПРАВЛЕНИИ РОСКОНАДЗОРА ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области

В качестве рекомендации по повышению эффективности подбора и расстановки кадров в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области возможно предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы отбора граждан на государственную службу:

1. Применять тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы

Согласно Указу Президента Российской Федерации № 112 установлено, что при проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности, на замещение которой претендуют кандидаты.

В целях проведения объективной и прозрачной оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям, а также в свете участия в отборе большого числа кандидатов в качестве обязательной процедуры предлагается использование тестирования.

Первым этапом отбора является проверка соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям, которые включают:

- знание государственного языка Российской Федерации - русского языка;
- знание основ законодательства, включая Конституцию Российской Федерации, законодательство о гражданской службе, законодательство о противодействии коррупции, уровень сложности которых дифференцируется в зависимости от категорий должностей гражданской службы;
- знание основ делопроизводства и документооборота;
- знание и навыки в области информационно-коммуникационных технологий.

Кроме того, кадровому сотруднику Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области следует руководствоваться базовыми и функциональными квалификационными требованиями для разработки специальных квалификационных требований и внесения их в должностные регламенты по конкретным должностям.

Тест представляет собой перечень вопросов и несколько вариантов ответа на каждый вопрос, среди которых один или несколько ответов являются правильными.

Помимо проверки соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям, отдел государственной службы и кадров совместно со структурным подразделением государственного органа, в котором замещается вакантная должность, может подготовить тест в целях проверки кандидата на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям.

При составлении теста следует избегать неоднозначности вопросов и сложных формулировок. В случае наличия у государственного органа обширной сети территориальных органов рекомендуется обеспечить создание единой базы тестовых вопросов по направлениям деятельности государственного органа и осуществлять систематическое обновление вопросов.

Кандидат может предварительно ознакомиться с примерными вариантами тестов на Портале Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи,

информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

Тестирование проходит в компьютерной форме в день проведения конкурса (отбора без проведения конкурса). Сложность теста зависит от категории должности гражданской службы, на которую претендует кандидат.

Тестирование должно проводиться в специально оборудованном компьютерном помещении с установленным видеозаписывающим устройством в присутствии представителей кадровой службы государственного органа и/или конкурсной комиссии в случае проведения отбора по конкурсу.

Перед началом тестирования проводится подробный инструктаж участников о правилах и условиях проведения тестирования под роспись.

Во время проведения тестирования участникам запрещается:

- пользоваться вспомогательными материалами;
- пользоваться электронными приборами;
- вести переговоры с другими участниками тестирования;
- покидать помещение, в котором проводится тестирование.

При нарушении участником правил тестирования он отстраняется от тестирования с вынесением нулевой оценки по итогам тестирования.

По окончании тестирования участникам выставляются баллы. Представителям кадровой службы государственного органа рекомендуется формировать списки кандидатов для конкурсной комиссии или в случае организации отбора без проведения конкурса – для структурных подразделений Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, в которых замещаются вакантные должности, отмечая количество набранных кандидатами баллов при проведении тестирования.

Метод тестирования является наиболее практикуемым методом отбора и оценки кандидатов. Он удобен, прост в применении, однако не дает полного представления о кандидате.

2. Письменное психологическое тестирование.

Письменные психологические тесты обычно используются на начальном этапе, когда кандидатов на должность несколько, и помогают провести первоначальную оценку кандидата. Письменные психологические тесты можно разделить на такие типы:

- интеллектуальные тесты (например, тест Айзенка, тест Равена);
- личностные тесты.

Интеллектуальные тесты при приеме на работу служат для определения общего уровня интеллекта кандидата, его способностей к логическому мышлению и содержат числовые, пространственные и словесные задания. Иногда такие тесты составляются с привязкой к конкретной должности или направлению деятельности.

Тест Айзенка рекомендуется проводить при отборе кандидатов на должности гражданской службы категории «руководители».

Тест Равена подходит при отборе кандидатов всех категорий и групп должностей гражданской службы.

Личностные тесты при приеме на работу обычно вспомогательны, в них нет правильных и неправильных ответов. Определенные личностные качества кандидата могут быть важны для конкретного вида деятельности и являются одной из составляющих профессиональных качеств кандидата.

Результаты личностных тестов не могут являться основным критерием отбора. При желании кандидат может разглядеть подоплеку того или иного вопроса и ответить «как надо», но в процессе работы в коллективе ложь с большой долей вероятности откроется.

3. Кейсовую методику

Кейсы представляют собой описание актуальных проблем государственного устройства в целом и гражданской службы в частности. В конце каждого кейса обозначены 2 вопроса, необходимые для выявления индивидуального видения и понимания конкретной проблемы кандидатом.

Методика «Анализ кейсов» предназначена для получения дополнительной личностно-профессиональной информации о кандидате и заключается в комплексной количественной и качественной оценке по определенному набору показателей. Данный набор показателей может варьироваться в зависимости от конкретных целей проведения отбора с использованием кейсов.

Результатом такой оценки может выступать развернутое экспертное заключение по выбранному набору показателей. Качественная оценка носит экспертный характер и заключается в анализе структуры и содержания текста ответа.

Когнитивная сфера:

- способность к стратегическому видению и глубокому анализу проблем, имеющих широкий социальный характер;
- способность к прогнозированию последствий тех или иных решений в отношении конкретной проблемы;
- собственное понимание и отношение кандидата к конкретной ситуации и предпринимаемым мерам;
- предлагаемые кандидатом пути оптимального разрешения проблемной ситуации.

Коммуникативные навыки:

- навыки грамотной письменной русской речи;
- способность к четкому и ясному изложению собственных мыслей.

Количественное и качественное соотношение положительных и отрицательных последствий конкретной ситуации, обозначенных кандидатом, в комплексе с анализом предлагаемых им способов её разрешения необходимо, в первую очередь, для формирования представления о масштабности мышления и способности к стратегическому видению проблемы. Также данный анализ может дать некое представление о склонности кандидата к критичному или же иному восприятию принимаемых общественных и государственных решений.

Поэтому, целях структуризации процесса подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора Челябинской области разработаем Методику подбора и расстановки кадров для замещения должностей государственной гражданской службы в Управлении Роскомнадзора Челябинской области (Приложение А).

Согласно разработанной методики процесс привлечения кандидатов включает следующие мероприятия.

1. Привлечение кандидатов для замещения вакантных должностей гражданской службы и формирования кадрового резерва осуществляется в Управлении Роскомнадзора Челябинской области с использованием следующих процедур подбора кадров: подбор кандидатов из кадрового резерва; подбор кандидатов на конкурсной основе (далее также - конкурс); подбор кандидатов без проведения конкурса; включение в кадровый резерв по результатам аттестации; включение в кадровый резерв при увольнении с гражданской службы.

2. Привлечение кандидатов для замещения вакантной должности гражданской службы начинается с подбора кандидатов из кадрового резерва.

С этой целью управление анализирует кадровый резерв, а при необходимости - региональный кадровый резерв и резерв управленческих кадров Челябинской области на предмет выявления кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности, и, при наличии таких кандидатов, представляет их на рассмотрение инициатору подбора кадров.

Если кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности, не выявлено, управление информирует об этом инициатора подбора кадров, и, по согласованию с ним, организует проведение иной процедуры подбора кадров в соответствии с методикой.

3. При одобрении одного или нескольких кандидатов, предложенных управлением, инициатор подбора кадров информирует об этом управление, которое организует оценку выбранных кандидатов.

При отклонении одного или нескольких кандидатов, предложенных управлением, инициатор подбора кадров письменно информирует об этом управление с обоснованием своего решения по каждому из кандидатов.

При отклонении всех предложенных управлением кандидатов инициатор подбора кадров информирует об этом управление с обоснованием своего решения по каждому из кандидатов, после чего управление по согласованию с ним организует проведение иной процедуры подбора кадров в соответствии с методикой.

4. Привлечение кандидатов путем подбора на конкурсной основе проводится по решению начальника Управления Роскомнадзора Челябинской области для замещения вакантной должности гражданской службы или для включения в кадровый резерв в соответствии с Указом № 112.

Если в результате подбора кандидатов без проведения конкурса не выявлено кандидата, готового к замещению должности гражданской службы, управление совместно с инициатором подбора кадров принимают решение о проведении конкурса или иных процедур подбора кадров и сроках их проведения.

5. Привлечение кандидатов из числа гражданских служащих для включения в резерв по результатам аттестации или при увольнении с гражданской службы проводится в случаях и порядке, установленных Федеральным законом № 79-ФЗ и указом 493.

Рассмотрим предлагаемую методику оценки кандидатов.

Оценка кандидатов осуществляется по нескольким направлениям с использованием комплекса взаимно дополняющих друг друга методов оценки.

Оценка кандидатов проходит в два этапа:

Первый этап предполагает:

– оценку профессионального опыта кандидата посредством оценки анкетных данных и представленных документов (далее - анализ документов);

– оценку соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям в области права, в сферах IT-технологий, менеджмента и делового русского языка (далее – оценка базовых компетенций);

– оценку соответствия кандидатов специальным квалификационным требованиям к должностям гражданской службы, для замещения которых производится подбор кадров (далее - оценка специальных профессиональных компетенций).

Второй этап предполагает:

– оценку личностных качеств с помощью методов психологической диагностики;

– проведение интервью (собеседования).

Для выбора методов оценки при проведении конкретных процедур подбора кадров и оперативного решения иных вопросов, связанных с проведением процедур оценки кандидатов, создается рабочая группа, в которую входят начальник управления, начальник отдела подбора и оценки кадров и инициатор подбора кадров.

Выбор методов оценки осуществляется рабочей группой коллегиально в соответствии с требованиями методики с учетом целей и процедуры подбора, категорий и групп должностей гражданской службы, для замещения которых производится подбор кадров, а также иных обстоятельств, учитываемых членами рабочей группы.

Анализ документов проводится рабочей группой и является обязательным методом оценки кандидатов, предваряющим непосредственное общение с ним. Предметом оценки выступают сведения, представленные кандидатом в процессе подбора, пригодные для характеристики его профессионального опыта.

Оценка базовых компетенций проводится отделом подбора и оценки кадров методами тестирования и решения практических задач по специально разработанным методикам. Содержание тестов и заданий для оценки базовых

компетенций и критерии оценки их выполнения разрабатываются отделом подбора и оценки кадров.

При проведении конкурса оценка базовых компетенций обязательна для всех кандидатов.

При подборе кандидатов из кадрового резерва и при подборе кандидатов без проведения конкурса оценка базовых компетенций обязательна для всех кандидатов, за исключением кандидатов, прошедших такую оценку в последние пять лет, если результаты оценки имеются в распоряжении отдела подбора и оценки кадров.

При привлечении кандидатов для включения в резерв по результатам аттестации оценка базовых компетенций не проводится.

Оценка специальных профессиональных компетенций проводится отделом подбора и оценки кадров с использованием метода тестирования, а также одного или нескольких дополнительных методов оценки (написание реферата, мотивационного эссе, решение кейсов, экспертная оценка), если иное не установлено настоящим пунктом. Применение всех указанных методов оценки в одной процедуре подбора кадров не является обязательным, но для повышения объективности оценок кандидатов помимо тестирования рекомендуется использовать от одного до трех дополнительных методов оценки. При необходимости к разработке методик оценки специальных профессиональных компетенций и к оценке результатов оценочных процедур привлекаются независимые эксперты.

Содержание тестов и заданий для оценки специальных профессиональных компетенций разрабатываются структурным подразделением в соответствии направлениями деятельности, квалификационными требованиями к должностям гражданской службы, должностными обязанностями гражданских служащих и согласуются с управлением. Руководители структурных подразделений несут ответственность за наличие тестов и заданий для оценки специальных профессиональных компетенций по всем должностям гражданской службы в

возглавляемых ими структурных подразделениях. Вопрос об актуализации тестов и заданий рассматривается руководителями структурных подразделений ежегодно не позднее 25 января текущего года, а также по мере необходимости (в случае введения новых должностей гражданской службы, изменения должностных обязанностей гражданских служащих, внесения существенных изменений в законодательство и т.д.).

При проведении конкурса оценка специальных профессиональных компетенций обязательна для всех кандидатов.

При подборе кандидатов для включения в резерв по результатам аттестации оценка специальных компетенций проводится методом экспертной оценки и самооценки.

По завершении первого этапа оценки кандидатов рабочая группа подводит итоги каждой из проведенных оценочных процедур. Результаты каждой оценочной процедуры выражаются в баллах в соответствии с методикой проведения соответствующей оценочной процедуры. Затем отдел подбора и оценки кадров производит стандартизацию баллов с использованием единой шкалы оценки.

Рекомендуемая единая шкала оценки (шкала Z-оценок):

-3 – полностью не соответствует требованиям; задание не выполнено (не представлено);

-2 – не соответствует требованиям; задание выполнено не верно, при выполнении задания допущено значительное количество существенных ошибок;

-1 – в основном не соответствует требованиям; задание выполнено не верно, при выполнении задания допущено значительное количество ошибок;

0 – частично соответствует требованиям; задание выполнено не полностью, имеются ошибки;

+1 – в основном соответствует требованиям; большая часть задания выполнена верно, имеются недочеты (неточности);

+2 – соответствует требованиям; задание выполнено верно в полном объеме, имеются несущественные недочеты (неточности);

+3 – полностью соответствует требованиям; задание выполнено верно в полном объеме.

Предлагаемая экспертам форма оценки представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Предлагаемая экспертам форма оценки

Шифр участника конкурса	Критерии оценки						Итого (суммарный балл)
	доля личного (индивидуального) участия в описываемых достижениях, проектах (от 0 до 2)	ориентация на результат, а не на процесс деятельности (от 0 до 2)	наличие объективных (внешних) критериев оценки своей деятельности (от 0 до 2)	масштаб описываемых достижений, проектов (от 0 до 2)	отражение перспективы в своем профессиональном пути (от 0 до 2)	культура письменной речи (соблюдение логики рассуждения, норм и правил русского языка) (от 0 до 2)	

Средний балл, полученный участником при оценке базовых компетенций, позволяет делать заключение о степени соответствии кандидата базовым квалификационным требованиям, предъявляемым к государственным служащим. В случае, если средний балл, полученный участником при оценке базовых компетенций, равен значению, находящемуся в интервале $[-3; 0]$, кандидат признается несоответствующим базовым требованиям, предъявляемым к гражданским служащим, дальнейшие оценочные процедуры в отношении него не проводятся.

По завершении всех оценочных процедур первого этапа оценки, суммируются стандартизированные баллы, набранные кандидатом при оценке анкетных данных и специальных профессиональных компетенций, и средний стандартизированный балл, полученный кандидатом при оценке базовых компетенций.

При проведении конкурса в зависимости от количества баллов, полученных кандидатом на первом этапе оценки, составляется рейтинг кандидатов. К участию

во втором этапе оценки допускаются кандидаты, у которых общее количество баллов больше, чем среднее значение итоговых баллов по всем участникам оценочных процедур.

В случаях подбора кандидатов способами, не связанными с проведением конкурсных процедур, ко второму этапу оценки допускаются кандидаты, у которых общее количество баллов больше, чем половина от максимально возможного по итогам оценочных процедур первого этапа.

Кандидаты, признанные несоответствующими базовым требованиям, предъявляемым к гражданским служащим, ко второму этапу оценки не допускаются.

Оценка личностных качеств кандидатов проводится отделом подбора и оценки кадров с использованием специальных психологических методик.

Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы ведущей, главной и высшей групп является обязательной. Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы старшей группы должностей проводится по решению рабочей группы. Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы младшей группы должностей не проводится.

Для оценки кандидатов на вакантную должность предлагается набор деловых и личностных качеств специалиста выявляемых при помощи теста интерперсональных отношений Калининского – Лири. Компетенции составят набор из 10 качеств, которые в совокупности дают полную картину личностного потенциала работника (таблица 17).

Таблица 17 – Набор компетенций и интерпретация их содержания

№	Компетенция	Интерпретация
1	Направленность	Общественные цели деятельности, выход за рамки групповых интересов, развитость общего кругозора и интеллекта
2	Деловитость	Профессиональные качества личности, необходимые для успешного руководства или лидерства
3	Доминирование	Стремление к власти, желание иметь успех, соревноваться. Базовые черты для проявления лидерского потенциала.
4	Уверенность	Эгоцентризм, независимость, самодостаточность

Продолжение таблицы 17

№	Компетенция	Интерпретация
5	Жесткость и консерватизм	Проявление силы воли, настойчивость в достижении цели любыми средствами, прямолинейность, недружелюбие, отсутствие компромиссов и уступок, автократии
6	Негативизм	Оппозиция, нигилизм, скептицизм, недоверчивость, ревнивость, подозрительность, оборона
7	Уступчивость	Социальная неприспособленность, застенчивый, скромный, безынициативность
8	Зависимость	Инфантилизм, послушный, зависимый, неуверенный в себе, несамостоятельный (качество противоположное четвертому)
9	Конформизм	Ориентация на мнение окружающих, боязнь общественного мнения, ожидание социального одобрения, внушаемость конвенциональный, сотрудничающий с лидером
10	Отзывчивость	Эмоциональная реактивность, альтруизм, самоотдача, бескорыстие

У каждого из перечисленных качеств (1–10) могут быть три степени проявления свойства, от адаптивного к дезадаптивному варианту поведения, в зависимости от того, какого цифрового значения достиг данный показатель при максимальном значении 15 и в какой зоне находится при графическом представлении информации рисунка 9.

Первая степень (показатель в потенциальной зоне – 4–8 баллов).

Вторая степень (показатель в перспективной, активной зоне – 8–12 баллов).

Третья степень (показатель в суперзоне – 12–15 баллов).

Для количественной оценки результатов измерения личностных качеств учитывается соответствие индивидуальных показателей эталонным моделям, разработанным для разных групп должностей разных сфер деятельности. По итогам измерения баллы переводятся в стандартную шкалу. Стандартизацию баллов осуществляет отдел подбора и оценки кадров.

Стандартизированные баллы, полученные кандидатами при оценке личностных качеств, суммируются со стандартизированными баллами, полученными на первом этапе оценки. С учетом этого корректируется рейтинг кандидатов (при проведении конкурса).

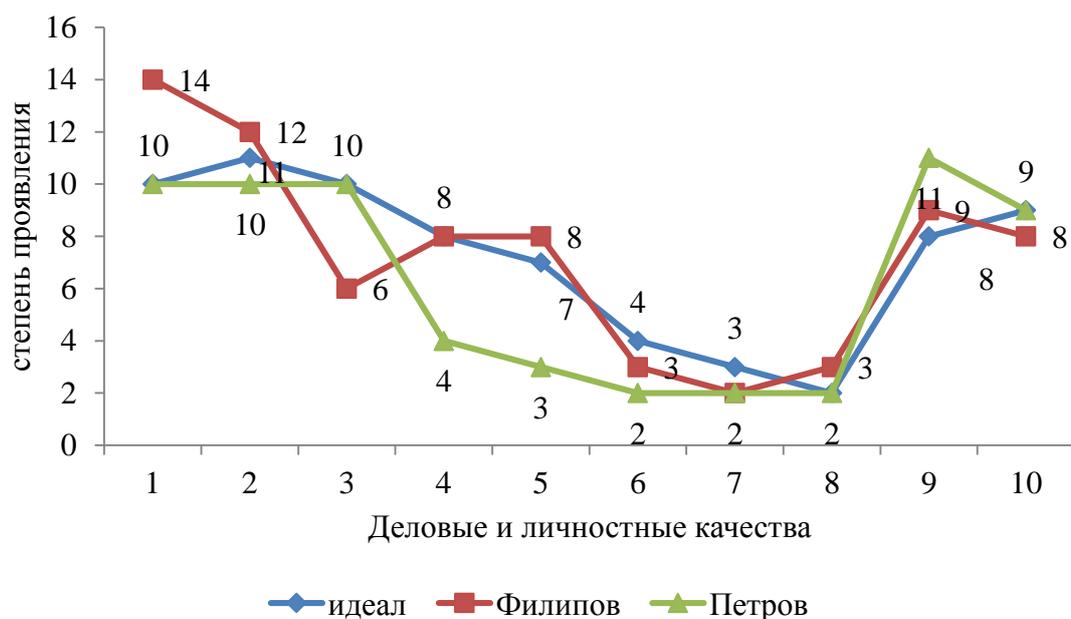


Рисунок 9 – Степень соответствия профилей личности «идеального» и претендента № 1 и 2

Проведение интервью (собеседования) является обязательной процедурой, которой завершается второй этап оценки кандидата. Оценке подлежат особенности коммуникативной культуры кандидата, навыки рассуждения, особенности мотивации; также в ходе интервью уточняются профессиональные знания, сведения о кандидате, полученные ранее с помощью оценочных процедур.

По завершении второго этапа оценки кандидата конкурсная комиссия (при подборе кадров по конкурсу), аттестационная комиссия (при включении в кадровый резерв по результатам аттестации) или рабочая группа (в иных случаях) принимает окончательное решение о результатах подбора кандидатов.

Назначение кандидата, отобранного для замещения вакантной должности гражданской службы по итогам подбора кадров, осуществляется представителем нанимателя с соблюдением требований, установленных законодательством о гражданской службе, на основании служебной записки инициатора подбора кадров.

Таблица 18 – Предварительная оценка результатов проведения конкурса на замещение вакантной

№ п/п	Ф.И.О.	Оценка анкетных данных (от -3 до +3)	Оценка базовых компетенций: право, 1Т, деловой русский язык, менеджмент (средний балл) (от -3 до +3)	Оценка специальных профессиональных компетенций					Оценка личностных качеств	Общий балл
				тест		конкурсное задание				
				количество правильных ответов (max = ...)	балл (от -3 до +3)	Эксперт 1 (от -3 до +3)	Эксперт 2 (от -3 до +3)	Средний балл (от -3 до +3)		

Включение в кадровый резерв кандидата, отобранного для формирования кадрового резерва, осуществляется управлением в соответствии с требованиями указа № 493.

3.2 Оценка эффективности мероприятия

Итогом основных мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров на государственную службу в Управление Роскомнадзора Челябинской области является усовершенствование процесса подбора и расстановки кадров за счет внедрения тестирования кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы, компетентностной методики. Эффективность, как экономическая категория, отражает экономические отношения, связанные с улучшением использования всех видов ресурсов (материальных, финансовых, трудовых) и снижением совокупных затрат труда для достижения наилучших результатов хозяйственной деятельности.

Эффективность отбора персонала считается по формуле:

$$F=P/W \times 100\%, \quad (1)$$

где P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптировавшихся сотрудников,

W – общая численность работников, принятых за указанный период на предприятие,

F – процент работников, закрепившийся на предприятии по итогам испытательного срока и процесса адаптации.

Данные по применению новой технологии подбора и расстановки персонала на прогнозный период представлены в таблице 19. Результативные показатели рассчитаны на основе опыта и данных по внедрению подобной системы подбора и расстановки кадров Управлением государственной службы и кадровой политики Правительства Ярославской области, поэтому, можно предположить, что Управление Роскомнадзора Челябинской области добьются подобных результатов.

Таблица 19 – Данные об эффективности системы подбора и расстановки кадров на проектный период

Показатель	Значение
Количество принятых работников, чел.	5(100%)
Количество работников, выдержавших испытательный срок, чел	4(80%)
Количество работников, не выдержавших испытательный срок, чел	1(20%)
Эффективность системы подбора и расстановки персонала, %	80%
Средний срок заполнения вакансии, дней	20%

Итак, из таблицы 19 видно, что при внедрении предложенных мероприятий по усовершенствованию системы подбора и расстановки кадров только 1 человек не пройдет испытательный срок, при этом средний срок закрытия вакансий составит 20 дней, а эффективности системы подбора – 80%.

Результаты экспертной оценки социальной эффективности предложенных мероприятий позволили сделать вывод о том, что в числе положительных моментов от их внедрения выступают следующие: создание благоприятного климата в коллективе; уменьшение конфликтных ситуаций на почве личных и профессиональных разногласий, за счет применения в процессе подбора и расстановки кадров профессиограммы и психограммы; сплочение коллектива.

Таким образом, в качестве рекомендации по повышению эффективности подбора и расстановки кадров в Управления Федеральной службы по надзору в

сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области возможно предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы отбора граждан на государственную службу:

1. Применять тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы

2. Использовать письменное психологическое тестирование.

Поэтому, в целях структуризации процесса подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора Челябинской области была разработана Методика подбора и расстановки кадров для замещения должностей государственной гражданской службы в Управлении Роскомнадзора Челябинской области.

Результаты экспертной оценки социальной эффективности предложенных мероприятий позволили сделать вывод о том, что в числе положительных моментов от их внедрения выступают следующие: создание благоприятного климата в коллективе; уменьшение конфликтных ситуаций на почве личных и профессиональных разногласий, за счет применения в процессе подбора и расстановки кадров профессиограммы и психограммы; сплочение коллектива.

При внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров только 1 человек не пройдет испытательный срок, при этом средний срок закрытия вакансий составит 20 дней, а эффективности системы подбора – 80%.

Внедрение в практику Учреждения предложенных мероприятий может способствовать совершенствованию технологии подбора и расстановки кадров в Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области и, как следствие, повышению эффективности его деятельности, в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, подбор и расстановка кадров решают две взаимосвязанные задачи: назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение для них наиболее соответствующей его данным сферы трудовой деятельности. Решение этих задач должно способствовать не только качественному выполнению должностных обязанностей, но и развитию квалификационного и творческого потенциала работника.

За подбор и расстановку персонала на предприятии или в учреждении ответственность несет его руководитель, а непосредственно осуществляет эти функции кадровая служба совместно с руководителями подразделений, для которых подбираются кадры. При этом они должны исходить из интересов производства с учетом стратегии его развития; возможностей более полного использования работника в соответствии с его специальностью и квалификацией; соответствия личных и деловых качеств, профессиональных знаний и опыта работников характеру деятельности. Подбор и расстановка кадров на вакантные должности – работа трудоемкая и кропотливая. Причем выполнять эту работу должны высококвалифицированные специалисты, иначе результат может оказаться плачевным для учреждения.

К настоящему времени в России в основном сформировались правовые основы для решения столь сложной кадровой задачи как подбор граждан на государственную гражданскую службу в органах исполнительной власти Российской Федерации.

Регулирование отношений, связанных с подбором граждан на государственную гражданскую службу в исполнительные органы, осуществляется: Конституцией Российской Федерации; Федеральным законом № 79-ФЗ, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации; конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

Из сложившейся практики государственной кадровой политики в различных

странах мира, рассмотренных выше, можно выделить положительный опыт, который мог бы быть использован в целях совершенствования государственной кадровой политики в России и ее регионах.

В зарубежных странах последние годы динамичная система ротации кадров. Она осуществлять перестановку кадров внутри государственной службы и за её пределами. Данная система дополняет и обогащает практику выдвижения кадров, способствует их профессиональному и служебному росту. В настоящее время в зарубежной литературе отмечается, что мобильность кадров недостаточна, хотя она является обогащающим фактором и явно необходима. Из разных видов мобильности: вертикальной, горизонтальной, функциональной, предпочтение отдается последней (должностной).

Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области в пределах своих полномочий осуществляет государственный контроль и надзор за деятельностью юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и физических лиц в сфере информационных технологий. Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области расположено по адресу: 454080, г. Челябинск, ул. Энгельса, д. 44-Д.

Кадровой работой занимается отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров. Именно кадровую работу, а также работу по подбору и расстановки персонала выполняет кадровый работник под руководством начальника отдела.

Поступление гражданина на государственную гражданскую службу для замещения должности государственной гражданской службы или замещение государственным гражданским служащим другой должности государственной гражданской службы в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области осуществляется по результатам конкурса.

Функции подбора и расстановки кадров в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области находятся в ведении Отдела организационной, финансовой, правовой работы и кадров. Конкурс проводится в два этапа. Ведется работа по формированию кадрового резерва государственных гражданских служащих Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.

В целом, существующая нормативно-правовая база достаточна для проведения политики подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области.

Проведя исследование системы подбора и расстановки граждан на государственную службу в Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области, нами выявлено, что при подборе граждан на государственную службу применяется только конкурс.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности государственной гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности государственной гражданской службы.

Для проведения конкурса в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области утверждена конкурсная комиссия, действующая на постоянной основе.

При проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам

Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение опроса связанного с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности гражданской службы и других положений должностного регламента по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Таким методы подбора кадров как: тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы, письменное психологическое тестирование, кейсовая методика, метод оценки «360 градусов» или другие методы оценки кандидатов в Управлении Роскомнадзора не используются.

Кроме того, было выявлено, что в некоторых отделах Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области начальники подразделений не торопятся нанимать подобранных людей на открытые вакансии, аргументируя это несоответствием качеств кандидата и их видением работника своего отдела. В итоге на сегодняшний день в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области более 3х месяцев открыты вакансии «Помощник бухгалтера», «Кадровый работник», их обязанности распределены между работниками Отдела организационной, финансовой, правовой работы и кадров.

Кроме того, было выявлено, что время закрытия вакансии для руководителей и специалистов высшей квалификации государственной службы превышает показатель, взятый за норматив в 1,6 раза; для квалифицированных работников гражданской службы – в 1,4 раза. Это приводит к повышенной нагрузке на

существующий персонал и общему снижению эффективности деятельности организации.

Тенденция движения персонала зависит от условий труда. По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод о средней степени текучести кадров (11%), кроме того имеется тенденция к увеличению текучести в период с 2015 по 2016 гг., что может быть также косвенной причиной неэффективной системы подбора и расстановки кадров персонала.

В качестве рекомендации по повышению эффективности подбора и расстановки кадров в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области возможно предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы отбора граждан на государственную службу:

1. Применять тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы

2. Использовать письменное психологическое тестирование.

Поэтому, в целях структуризации процесса подбора и расстановки кадров в Управлении Роскомнадзора Челябинской области была разработана Методика подбора и расстановки кадров для замещения должностей государственной гражданской службы в Управлении Роскомнадзора Челябинской области.

Результаты экспертной оценки социальной эффективности предложенных мероприятий позволили сделать вывод о том, что в числе положительных моментов от их внедрения выступают следующие: создание благоприятного климата в коллективе; уменьшение конфликтных ситуаций на почве личных и профессиональных разногласий, за счет применения в процессе подбора и расстановки кадров профессиограммы и психограммы; сплочение коллектива.

При внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров только 1 человек не пройдет испытательный срок,

при этом средний срок закрытия вакансий составит 20 дней, а эффективности системы подбора – 80%.

Таким образом, внедрение в практику Учреждения предложенных мероприятий может способствовать совершенствованию технологии подбора и расстановки кадров в Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области и, как следствие, повышению эффективности его деятельности, в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Конституция Российской Федерации от 12.12.1993. – ред. от 21.07.2014. – Режим доступа: www.consultant.ru.

2 Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003. – ред. от 03.04.2017. – Режим доступа: www.consultant.ru.

3 Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27.07.2004. – ред. от 20.01.2017. – Режим доступа: www.consultant.ru.

4 Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» № 885 от 12.08.2002. – ред. от 02.02.2017. – Режим доступа: www.consultant.ru.

5 Указ Президента Российской Федерации «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» № 110 от 1 февраля 2005. – ред. от 30.12.2016. – Режим доступа: www.consultant.ru.

6 Указ Президента Российской Федерации «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» №111 от 01.02.2005. – ред. от 03.12.2016. – Режим доступа: www.consultant.ru.

7 Указ Президента Российской Федерации «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ» №112 от 01.02.2005. – ред. от 04.04.2017. – Режим доступа: www.consultant.ru.

8 Указ Президента Российской Федерации «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» № 1131 от 27.09.2005. – ред. от 05.03.2017. – Режим доступа: www.consultant.ru.

- 9 Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г.В. Атаманчук. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 290 с.
- 10 Авдеев, В.В. Управление персоналом – технология формирования команды: учебник / В.В. Авдеев. – М.: АСТ: Астрель, 2016. – 544с.
- 11 Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебник / А.Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 224 с.
- 12 Александрова, Т.Л. Государственный служащий: Дилеммы профессионализма / Т.Л. Александрова // Реформирование государственной службы в России: Проблемы и пути их решения. – Екатеринбург: Изд-во УрАГС, 2016. – 453 с.
- 13 Александрова, Т.Л. Управление персоналом: учебник / Т.Л. Александрова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 63 с.
- 14 Барциц, И.Н. Управление персоналом: учебник. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 263 с.
- 15 Блинов, А.О. Управление персоналом: учебник / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. – Элит, 2015. – 390 с.
- 16 Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 2. С.65–88
- 17 Бычкова, У.П. Управление персоналом: учебник / У.П. Бычкова. – М.: АСТ: Астрель, 2015. – 237 с.
- 18 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 487 с.
- 19 Воронина, Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки. / Л.И. Воронина // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. – Москва. – 2016. – 47–65.
- 20 Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе / Вырупаева Т. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 116–121.

- 21 Государственная гражданская служба: учебник / Под ред. А.Г. Игнатова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 445с.
- 22 Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба: учебник / В.Д. Граждан. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 496 с.
- 23 Гусев, А.В. Российская государственная гражданская служба: Проблемы правового регулирования: учебник / А.В. Гусев. – Екатеринбург: ИД УрГЮА, 2015. – 112 с.
- 24 Гусев, А. В. Государственная гражданская служба: сочетание публично-правовых и частноправовых начал / А. В. Гусев // Рос. юрид. журн. – 2016. – № 6. – С. 28–41.
- 25 Дмитриева, Л. Г. Карьерные ориентации государственного служащего в системе власти и управления / Л. Г. Дмитриева // Власть. – 2016. – № 12. – С. 96-101.
- 26 Добрынин, Н.М. Государственное управление: Теория и практика. Современная версия новейшей истории государства: учебник. – Новосибирск: Наука, 2013. –519 с.
- 27 Дуракова, Р.Т. Теория управления персоналом: учебник / Р.Т. Дуракова. – М.: АСТ: Астрель, 2016. – 283 с.
- 28 Заложнев. Внутрифирменное управление – Оптимизация процедур функционирования: учебник / Заложнев. – М.: Проспект, 2015. – 290 с.
- 29 Карякин, А.П. Основы кадрового менеджмента: учебник / А.П. Карякин, Б.Ю Грубов. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 268 с.
- 30 Карякин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Карякин М.: ИНФРА–М. – 2016. – 266 с.
- 31 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2016. – 638 с.
- 32 Кирьянов, А. Ю. Взаимосвязь государственной службы и государственной гражданской службы / Кирьянов А. Ю. // Муницип. служба: правовые вопросы. – 2015. – № 4. – С. 5–9.

- 33 Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR– менеджмента: учебник. – М., 2015. – 163 с.
- 34 Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник / И.К. Макарова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 98 с.
- 35 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебник / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016.
- 36 Митин, А.Н. Управление в органах государственной власти (организационно–правовой аспект): учебник / А.Н. Митин, Д.В. Осинцев. – Екатеринбург: ИД УрГЮА, 2016. – 127 с.
- 37 Самыгин, С.И. Менеджмент персонала: учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 480с.
- 38 Соболев, Н. А. Модель эффективности государственной службы в России: проблема рефлексии: учебник / Соболев Н. А. // Вопр. гос. и муницип. упр. – 2016. – № 12. – С. 177–193.
- 39 Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии: учебник / В.А. Сулемов. – М. : Изд-во РАГС, 2015. – 344 с.
- 40 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебник / В.В. Травин, В.А Дятлов. – М.: АСТ : Астрель, 2015. – 272с.
- 41 Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638с
- 42 Управление персоналом государственной службы: учебно-методическое пособие / Под ред. Е.В. Охотского. М., 2014. – 183 с.
- 43 Уткин, Э.А. Государственное и муниципальное управление: учебник / Э.А. Уткин, А.Ф. Денисов. – М.: 2015. – 210 с.
- 44 Филиппенко, А.В. Новая роль государственной службы Ханты-Мансийского автономного округа в системе государственной службы России: учебник // Материалы Межрегион. науч.-практ. конф. / А.В. Филиппенко. – Екатеринбург, 2014. – 33 с.

45 Чиркин, В.Е. Государственное и муниципальное управление: учебник / В.Е. Чиркин. – М.: АСТ : Астрель, 2016. – 320с.

46 Чаннов, С. Е. Увольнение гражданских служащих: учебник / С. Е. Чаннов // Практика. упр. – 2017. – № 12. – С. 62–67.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

О ПОДБОРЕ КАДРОВ ДЛЯ ЗАМЕЩЕНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

Общие положения

1. Методика подбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (далее - методика) разработана в целях обеспечения единого подхода к организации и проведению подбора кадров.

2. В настоящей методике применяются следующие термины и понятия:

кандидат - гражданин Российской Федерации, соответствующий требованиям, предусмотренным Федеральным законом № 79-ФЗ, или государственный гражданский служащий Челябинской области (далее - гражданский служащий), претендующий на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Челябинской области (далее - гражданская служба) или на включение в кадровый резерв Правительства области (далее - кадровый резерв);

квалификация - уровень знаний, умений, навыков, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности;

квалификационные требования к должностям гражданской службы - требования к уровню образования, стажу гражданской службы или опыту работы по специальности, а также к знаниям, навыкам и профессиональными качествам, установленные Федеральным законом № 79-ФЗ и Законом области № 30-з;

метод оценки - способ познания, получения информации об индивидуальных особенностях кандидатов в целях профессионального подбора кадров;

оценка кандидатов - комплекс мероприятий, направленных на качественную и количественную оценку соответствия квалификации кандидатов и их личностных качеств установленным квалификационным требованиям к должностям гражданской службы с помощью методов оценки;

подбор кадров - комплекс процедур привлечения и оценки кандидатов в целях замещения вакантных должностей гражданской службы и (или) формирования кадрового резерва;

привлечение кандидатов - целенаправленные действия по выявлению кандидатов, обладающих необходимой квалификацией для замещения должностей гражданской службы.

4. Принципы подбора кадров:

- обеспечение реализации права граждан Российской Федерации на равный доступ к гражданской службе в соответствии с их знаниями, навыками и профессиональными качествами и права гражданских служащих на должностной рост;

- формирование высокопрофессионального кадрового состава гражданской службы;

- объективность оценки кандидатов и сопоставимость ее результатов;

- обязательность оценки кандидата для замещения вакантной должности гражданской службы;

- приоритет подбора кадров из кадрового резерва перед иными процедурами подбора кадров.

Организация работы по подбору кадров

5. Подбор кадров в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области производится в целях:

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

- обеспечения своевременного замещения вакантных должностей гражданской службы;
- формирования и пополнения кадрового резерва для замещения вакантных должностей гражданской службы всех категорий и групп должностей.

6. Организация работы по подбору кадров в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области осуществляется управлением государственной службы и кадровой политики Правительства области (далее - управление).

7. Предложения о привлечении кандидатов должны содержать:

- обоснование потребности в подборе кадров на соответствующие должности гражданской службы;

- требования к кандидатам в соответствии с должностными регламентами;

- обоснованные предложения по выбору процедур подбора и срокам их проведения.

8. Потребность в подборе кадров обосновывается одним из следующих обстоятельств:

8.1. Наличие вакантных должностей гражданской службы.

8.2. Прогнозирование возникновения потребности в замещении должностей гражданской службы в результате:

- внесения изменений в законодательство, наделения Правительства области новыми полномочиями или функциями, иных действий и решений, реализация которых с высокой долей вероятности приведет к введению новых должностей гражданской службы;

- истечения срока действия срочных служебных контрактов, заключенных с гражданскими служащими, достижения гражданскими служащими предельного возраста пребывания на гражданской службе, иных обстоятельств, которые могут стать основанием для освобождения гражданских служащих от замещаемых должностей;

- длительных периодов временной нетрудоспособности гражданских служащих, предоставления гражданским служащим отпусков по беременности и родам или отпусков по уходу за ребенком, иных обстоятельств, которые с высокой долей вероятности свидетельствуют о возможности продолжительного временного отсутствия гражданских служащих на службе.

8.3. Необходимость формирования или пополнения кадрового резерва в случае:

- отсутствия в резерве управленческих кадров Челябинской области и кадровом резерве конкретных кандидатов для замещения должностей руководителей структурных подразделений и их заместителей;

- отсутствия в кадровом резерве достаточного количества кандидатов для замещения иных должностей гражданской службы в структурном подразделении, соответствующих квалификационным требованиям к указанным должностям.

9. В случае признания потребности в подборе кадров обоснованной, начальник управления принимает решение о начале работы по подбору кадров и определяет порядок его реализации.

С учетом мнения инициатора подбора кадров, предложений начальника отдела подбора и оценки кадров и наличия ресурсов, необходимых для проведения требуемых процедур подбора кадров, предложение по привлечению кандидатов включается в план работы по подбору кадров с указанием сроков его реализации либо принимается к немедленной реализации.

Привлечение кандидатов

10. Привлечение кандидатов для замещения вакантных должностей гражданской службы и формирования кадрового резерва осуществляется в Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области с использованием следующих процедур подбора кадров:

- подбор кандидатов из кадрового резерва;

- подбор кандидатов на конкурсной основе (далее также - конкурс);

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

- подбор кандидатов без проведения конкурса;
- включение в кадровый резерв по результатам аттестации;
- включение в кадровый резерв при увольнении с гражданской службы.

11. Привлечение кандидатов для замещения вакантной должности гражданской службы начинается с подбора кандидатов из кадрового резерва.

С этой целью управление анализирует кадровый резерв, а при необходимости - региональный кадровый резерв и резерв управленческих кадров Челябинской области на предмет выявления кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности, и, при наличии таких кандидатов, представляет их на рассмотрение инициатору подбора кадров.

Если кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности, не выявлено, управление информирует об этом инициатора подбора кадров, и, по согласованию с ним, организует проведение иной процедуры подбора кадров в соответствии с методикой.

12. При одобрении одного или нескольких кандидатов, предложенных управлением, инициатор подбора кадров информирует об этом управление, которое организует оценку выбранных кандидатов в соответствии с разделом. При отклонении одного или нескольких кандидатов, предложенных управлением, инициатор подбора кадров письменно информирует об этом управление с обоснованием своего решения по каждому из кандидатов.

При отклонении всех предложенных управлением кандидатов инициатор подбора кадров информирует об этом управление с обоснованием своего решения по каждому из кандидатов, после чего управление по согласованию с ним организует проведение иной процедуры подбора кадров в соответствии с методикой.

13. Привлечение кандидатов путем подбора на конкурсной основе проводится по решению начальника управления для замещения вакантной должности гражданской службы или для включения в кадровый резерв в соответствии с Указом № 112.

Оценка кандидатов в ходе подбора на конкурсной основе производится в соответствии.

Если конкурс не состоялся либо по результатам конкурса не выявлено победителя и (или) кандидатов для включения в кадровый резерв, управление совместно с инициатором подбора кадров принимают решение о проведении нового конкурса или иных процедур подбора кадров и сроках их проведения.

14. Привлечение кандидатов для замещения вакантной должности гражданской службы путем подбора кандидатов без проведения конкурса проводится по решению начальника управления в случаях, установленных статьей 22 Федерального закона № 79-ФЗ, если подбор кандидатов из кадрового резерва не дал результатов. При этом все кандидаты подлежат обязательной оценке в соответствии с разделом 4 методики.

Если в результате подбора кандидатов без проведения конкурса не выявлено кандидата, готового к замещению должности гражданской службы, управление совместно с инициатором подбора кадров принимают решение о проведении конкурса или иных процедур подбора кадров и сроках их проведения.

15. Привлечение кандидатов из числа гражданских служащих для включения в резерв по результатам аттестации или при увольнении с гражданской службы проводится в случаях и порядке, установленных Федеральным законом № 79-ФЗ и указом 493.

16. В случае привлечения кандидатов для включения в резерв при увольнении с гражданской службы их оценка в соответствии с разделом 4 методики не производится.

Оценка кандидатов

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

17. Оценка кандидатов осуществляется по нескольким направлениям с использованием комплекса взаимно дополняющих друг друга методов оценки, описание которых приведено в приложении 1 к методике.

18. Оценка кандидатов проходит в два этапа:

18.1. Первый этап предполагает:

- оценку профессионального опыта кандидата посредством оценки анкетных данных и представленных документов (далее - анализ документов);

- оценку соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям в области права, в сферах IT-технологий, менеджмента и делового русского языка (далее - оценка базовых компетенций);

- оценку соответствия кандидатов специальным квалификационным требованиям к должностям гражданской службы, для замещения которых производится подбор кадров (далее - оценка специальных профессиональных компетенций).

18.2. Второй этап предполагает:

- оценку личностных качеств с помощью методов психологической диагностики;

- проведение интервью (собеседования).

19. Для выбора методов оценки при проведении конкретных процедур подбора кадров и оперативного решения иных вопросов, связанных с проведением процедур оценки кандидатов, создается рабочая группа, в которую входят начальник управления, начальник отдела подбора и оценки кадров и инициатор подбора кадров.

Выбор методов оценки осуществляется рабочей группой коллегиально в соответствии с требованиями методики с учетом целей и процедуры подбора, категорий и групп должностей гражданской службы, для замещения которых производится подбор кадров, а также иных обстоятельств, учитываемых членами рабочей группы.

20. Анализ документов проводится рабочей группой и является обязательным методом оценки кандидатов, предваряющим непосредственное общение с ним. Предметом оценки выступают сведения, представленные кандидатом в процессе подбора, пригодные для характеристики его профессионального опыта в соответствии с приложением 2.

21. Оценка базовых компетенций проводится отделом подбора и оценки кадров методами тестирования и решения практических задач по специально разработанным методикам. Содержание тестов и заданий для оценки базовых компетенций и критерии оценки их выполнения разрабатываются отделом подбора и оценки кадров.

При проведении конкурса оценка базовых компетенций обязательна для всех кандидатов.

При подборе кандидатов из кадрового резерва и при подборе кандидатов без проведения конкурса оценка базовых компетенций обязательна для всех кандидатов, за исключением кандидатов, прошедших такую оценку в последние пять лет, если результаты оценки имеются в распоряжении отдела подбора и оценки кадров.

При привлечении кандидатов для включения в резерв по результатам аттестации оценка базовых компетенций не проводится.

22. Оценка специальных профессиональных компетенций проводится

отделом подбора и оценки кадров с использованием метода тестирования, а также одного или нескольких дополнительных методов оценки (написание реферата, мотивационного эссе, решение кейсов, экспертная оценка), если иное не установлено настоящим пунктом.

23. Содержание тестов и заданий для оценки специальных профессиональных компетенций разрабатываются структурным подразделением в соответствии с направлениями деятельности, квалификационными требованиями к должностям гражданской службы, должностными обязанностями гражданских служащих и согласуются с управлением

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Руководители структурных подразделений несут ответственность за наличие тестов и заданий для оценки специальных профессиональных компетенций по всем должностям гражданской службы в возглавляемых ими структурных подразделениях. Вопрос об актуализации тестов и заданий рассматривается руководителями структурных подразделений ежегодно не позднее 25 января текущего года, а также по мере необходимости (в случае введения новых должностей гражданской службы, изменения должностных обязанностей гражданских служащих, внесения существенных изменений в законодательство и т.д.).

24. При проведении конкурса оценка специальных профессиональных компетенций обязательна для всех кандидатов.

В иных случаях оценка специальных профессиональных компетенций обязательна для всех кандидатов вне зависимости от процедуры подбора, за исключением кандидатов, прошедших такую оценку в последние пять лет, если результаты оценки имеются в распоряжении отдела подбора и оценки кадров.

При подборе кандидатов для включения в резерв по результатам аттестации оценка специальных компетенций проводится методом экспертной оценки и самооценки.

25. По завершении первого этапа оценки кандидатов рабочая группа подводит итоги каждой из проведенных оценочных процедур в соответствии с приложением 2. Результаты каждой оценочной процедуры выражаются в баллах в соответствии с методикой проведения соответствующей оценочной процедуры. Затем отдел подбора и оценки кадров производит стандартизацию баллов с использованием единой шкалы оценки.

Средний балл, полученный участником при оценке базовых компетенций, позволяет делать заключение о степени соответствии кандидата базовым квалификационным требованиям, предъявляемым к государственным служащим. В случае, если средний балл, полученный участником при оценке базовых компетенций, равен значению, находящемуся в интервале $[-3; 0]$, кандидат признается несоответствующим базовым требованиям, предъявляемым к гражданским служащим, дальнейшие оценочные процедуры в отношении него не проводятся.

По завершении всех оценочных процедур первого этапа оценки, суммируются стандартизированные баллы, набранные кандидатом при оценке анкетных данных и специальных профессиональных компетенций, и средний стандартизированный балл, полученный кандидатом при оценке базовых компетенций.

При проведении конкурса в зависимости от количества баллов, полученных кандидатом на первом этапе оценки, составляется рейтинг кандидатов. К участию во втором этапе оценки допускаются кандидаты, у которых общее количество баллов больше, чем среднее значение итоговых баллов по всем участникам оценочных процедур.

В случаях подбора кандидатов способами, не связанными с проведением конкурсных процедур, ко второму этапу оценки допускаются кандидаты, у которых общее количество баллов больше, чем половина от максимально возможного по итогам оценочных процедур первого этапа.

Кандидаты, признанные несоответствующими базовым требованиям, предъявляемым к гражданским служащим, ко второму этапу оценки не допускаются.

26. Оценка личностных качеств кандидатов проводится отделом подбора и оценки кадров с использованием специальных психологических методик.

Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы ведущей, главной и высшей групп является обязательной. Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы старшей группы должностей проводится по решению рабочей группы. Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы младшей группы должностей не проводится.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Для количественной оценки результатов измерения личностных качеств учитывается соответствие индивидуальных показателей эталонным моделям, разработанным для разных групп должностей разных сфер деятельности. По итогам измерения баллы переводятся в стандартную шкалу в соответствии с приложением 3 к методике. Стандартизацию баллов осуществляет отдел подбора и оценки кадров.

Стандартизированные баллы, полученные кандидатами при оценке личностных качеств, суммируются со стандартизированными баллами, полученными на первом этапе оценки. С учетом этого корректируется рейтинг кандидатов (при проведении конкурса).

27. Проведение интервью (собеседования) является обязательной процедурой, которой завершается второй этап оценки кандидата. Оценке подлежат особенности коммуникативной культуры кандидата, навыки рассуждения, особенности мотивации; также в ходе интервью уточняются профессиональные знания, сведения о кандидате, полученные ранее с помощью оценочных процедур.

28. По завершении второго этапа оценки кандидата конкурсная комиссия (при подборе кадров по конкурсу), аттестационная комиссия (при включении в кадровый резерв по результатам аттестации) или рабочая группа (в иных случаях) принимает окончательное решение о результатах подбора кандидатов.

Назначение кандидата, отобранного для замещения вакантной должности гражданской службы по итогам подбора кадров, осуществляется представителем нанимателя с соблюдением требований, установленных законодательством о гражданской службе, на основании служебной записки инициатора подбора кадров.

Включение в кадровый резерв кандидата, отобранного для формирования кадрового резерва, осуществляется управлением в соответствии с требованиями указа № 493.