

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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 /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Система управления персоналом муниципальной службы (на примере Администрации Копейского городского округа)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.04.2019.324.ВКР**

**Руководитель, доцент кафедры ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_ / Е.М. Колмакова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Автор**

**студент группы ЗЭУ – 520**

\_\_\_\_\_ / Е.В. Кадочникова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

**Нормоконтролер, ассист. каф. ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_ / Д.В. Кремер /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Челябинск 2019**

## АННОТАЦИЯ

Кадочникова Е.В. Система управления персоналом муниципальной службы (на примере Администрации Копейского городского округа). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ – 520, 71 с., 11 ил., 14 табл., библиогр. список – 32 наим., 1 прил., 14 л. плакатов ф. А4.

Объектом дипломной работы является Администрация Копейского городского округа.

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом муниципальной службы.

В дипломной работе выявлена сущность системы управления персоналом, проанализирована эффективность системы управления персоналом Администрации Копейского городского округа, так же выявлен ряд проблем и разработаны рекомендации по их предотвращению, соответственно определена эффективность этих рекомендаций.

Результаты проекта имеют практическую значимость и могут применяться Администрацией Копейского городского округа для улучшения системы управления персоналом.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ	
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом.....	9
1.2 Нормативно-правовые основы управления персоналом .....	13
1.3 Особенности управления персоналом: стратегии, методы, зарубежный опыт.....	18
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АДМИНИСТРАЦИИ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	
2.1 Общая характеристика деятельности Администрации Копейского городского округа.....	28
2.2 Методическое и документационное обеспечение управлением персонала.....	32
2.3 Анализ и оценка эффективности управления персоналом.....	37
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АДМИНИСТРАЦИИ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.....	43
3.2 Оценка эффективности рекомендаций.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	58
Приложение 1.....	62

## ВВЕДЕНИЕ

На данный момент система управления персоналом является одним из важнейших инструментов успешного развития предприятия. Система управления организует успешное взаимодействие кадров и предприятия. Для того, чтобы данное предприятие могло реализовать все свои стратегические планы.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев муниципальной службы заключается в установлении организационно–экономических, социально–психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально–экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления муниципальной службы предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом муниципальной службы.

Актуальность темы системы управления персоналом в муниципальной службе объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Объект исследования – администрация Копейского городского округа. Администрация Копейского городского округа (далее – администрация) является органом местного самоуправления, выполняющим исполнительно–распорядительные функции на территории городского округа по решению вопросов местного значения и осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Челябинской области.

Предмет исследования – система управления персоналом муниципальной службы.

Цель дипломной работы – анализ системы управления персоналом Администрации Копейского городского округа и разработка предложений по ее совершенствованию.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

- 1) раскрыть теоретические основы , касающиеся системы управления персоналом муниципальной службы;
- 2) дать общую характеристику деятельности Администрации Копейского городского округа;
- 3) проанализировать методическое и документационное обеспечение;
- 4) проанализировать действующую систему управления персоналом в Администрации Копейского городского округа.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

## 1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры.[2]

Управление персоналом в сфере муниципальной службы тесно связано с развитием муниципальной службы. Главной целью системы управления муниципальной службы является обеспечение необходимым персоналом, развитие уровня его квалификации и профессионализма, а так же создание системы оценки и других необходимых условий для эффективной работы.

Для того чтобы эффективно управлять персоналом, а так же давать оценку его результативности, необходимо знать, что вообще в себе несет понятие управления персоналом, каковы его цели и сущность. [2]

В литературе встречаются различные определения «управление персоналом». Одни авторы делают упор на организационной стороне управления, оперируя целью и методами, с помощью которых можно достичь этих целей, другие же акцентируют внимание на содержательную часть, отражающую функционал системы управления. В таблице 1 мы рассмотрим определения, данные отечественными экономистами.

Таблица 1 – Определение разными экономистами понятия управления персоналом

Определение системы управления персоналом муниципальной службы	Автор
1	2
Это многогранный и сложный процесс практической предметной деятельности, это процесс организационного и целеустремленного воздействия на муниципальных служащих с целью достижения определенных результатов	Астахов Ю.В.
Это один из механизмов реализации системы управления персоналом субъекта управления, система социально–экономических, организационных, нравственных, психологических и других мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека	Беспарточный Б.Д., Медведев И.Н.
Под управлением кадрами в системе муниципальной службы понимается целенаправленное упорядоченное воздействие на объект субъекта, осуществляемое непосредственно субъектом управления.	Шуляева А.В.
Управление персоналом в системе кадрового обеспечения муниципальной службы является самостоятельно функционирующей и организованной подсистемой, в которой взаимодействуют свои субъекты и объекты управления, складываются свои управленческие отношения, определяются и реализуются конкретные задачи по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала муниципального аппарата	Большакова Ю.М
Управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.	Кибанова А.Я.

Таким образом, проанализировав таблицу можно сделать вывод, что персонал является ключевым объектом системы управления персоналом, что вынесено в название этой сферы деятельности.

Система управления персоналом органов местного самоуправления состоит как минимум из пяти компонентов, которые представлены в рисунке 1. [5]



Рисунок 1 – Компоненты управления персоналом в муниципальной службе





Рисунок 2 – Модель системы управления персоналом

Таким образом, управление персоналом в системе муниципальной службы – это совокупность принципов и методов управления персоналом с помощью которых реализуются основные функции муниципальных служащих, это сложный, постоянно обновляющийся инновационный процесс, в котором взаимодействуют как организационные, правовые, социально–психологические, экономические, так и другие факторы. Для эффективного использования потенциала работников необходимо разумное сочетание планирования и совершенствования работы с персоналом и поддержки и развития способностей и квалификации служащих.

## 1.2 Нормативно–правовые основы управления персоналом

Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников (оплата труда, эффективность труда, производительность), вытекающая из трудовых отношений.

Нормативно–методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно–методического, организационно–распорядительного, технического, нормативно–технического, технико–экономического и экономического характера, а также нормативно–справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно–методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.[6,8]

Группировка нормативно–методических материалов, характеристика их содержания, примеры норм, нормативов, документов и наименования некоторых документов представлены в таблице 2.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно–методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего

пользования. Так, важным организационно–распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые регулируют трудовой распорядок в организации. В соответствии с Трудовым кодексом РФ трудящийся обязан выполнять возложенную на него работу с подчинением внутреннему трудовому распорядку. Правила принимаются в следующем порядке. Администрация разрабатывает проект правил и выносит их на обсуждение общего собрания (конференции), которое и утверждает их согласно Трудовому кодексу РФ.[11]

Таблица 2 – Нормативно–методические документы системы управления персоналом

Группы нормативно–методических документов	Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов
1	2	3	4
Нормативно–справочные документы	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материальной производства и управления	1) Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур	Маршрутно–технологическая карта  Операционно–технологическая карта
		2) Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции)	Технологическая карта управленческих процедур  Оперограмма  Программа выпуска деталей  Сменно–суточные задания
		3) Нормы,	Инструкция

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
		установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц)	Федеральной налоговой службы РФ по применению Закона РФ «О подоходном налоге с физических лиц»
Документы организационного. организационно– распорядительного и организационно– методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	1) Законодательные акты по вопросам труда и кадров	Гражданский кодекс РФ  Трудовой кодекс РФ. Закон «О занятости населения в Российской Федерации»
		2) Указы Президента РФ. постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости и т.п.	Указ Президента РФ «О привлечении и использовании в Российской Федерации иностранной рабочей силы»  Постановление Правительства РФ «О мерах по социальной защите инвалидов»
		3) Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие документы государственных органов	Постановление Минтруда РФ «Об утверждена тарифно– квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих»

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
			Общепромышленные методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального производства»
		4) Приказы, положения, инструкции; методические указания, правила и другие документы министерства, Федеральной службы или агентства, если им подчиняется организация	Инструкция Министерства экономического развития и торговли РФ об улучшении условий труда работников, занятых на тяжелых и вредных работах
		5) Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.п.	Правила внутреннего трудового распорядка Коллективный договор Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание
Документы технического, технико-экономического и экономического характера	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов	Нормы планировки помещения и рабочих мест Стандарты качества ТУ на продукцию	Временные санитарные нормы и правила работников ВЦ Бизнес-план

Окончание таблицы 2

1	2	3	4
		<p>Часова тарифная ставка</p> <p>Коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования</p> <p>Коэффициент доплаты за сверхурочные работы</p> <p>Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений</p>	<p>Смета затрат на производство</p> <p>Отчет о численности работников организации</p> <p>Система стандартов по технике безопасности</p> <p>Типовые нормы времени на разработку конструкторской документации</p> <p>Рекомендации МОТ о продолжительности рабочего времени и периодах отдыха на дорожном транспорте</p>

К числу основных законодательных актов относятся следующие:

1. «Конституция Российской Федерации»
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации»
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации»
4. Федеральный закон от 12.01.1996 N 10–ФЗ (ред. От 22.12.2014) «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»
5. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25–ФЗ ( ред. От 05.10.2015) «О муниципальной службе в Российской Федерации»

Нормативно–методическое обеспечение системы управления персоналом муниципальной службы – это комплекс документов, организационно–распорядительного, нормативно–технического, технико–экономического

характера, устанавливающий нормы, правила, требования, используемые для решения конкретных задач по вопросам управления персоналом.

К числу такого рода документов в первую очередь относится:

1. Регламент администрации, устав муниципального образования;
2. Правила внутреннего трудового распорядка;
3. Коллективный договор между трудовым коллективом и работодателем в лице администрации организации;
4. Положения о структурных подразделениях организациях;
5. Инструкции организационно–методического характера;
6. Должностные инструкции руководящего состава, специалистов и рядовых работников аппарата управления организации.[10]

### 1.3 Особенности управления персоналом: стратегии, методы, зарубежный Опыт

Система управления персоналом предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации.

Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации. Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Стратегия управления персоналом предполагает: — определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников( достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда,

возможности развития и реализации способностей работников и т. п.); — формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. [13]

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес–стратегии). Каждому варианту стратегии организации соответствует свой вариант стратегии управления персоналом.[12]

Таблица 3 – Взаимосвязанность стратегий организации и стратегий управления персоналом

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
1	2	3
Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки	Поиск и привлечение работников–новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре — интерес служащих. Подбор



Окончание таблицы 3

1	2	3
<p>Стратегия динамического роста</p> <p>Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>	<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно–ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.</p>
<p>Стратегия прибыльности</p> <p>В центре внимания — сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки — кратковременные, результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области</p>
<p>Ликвидационная стратегия</p> <p>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем — сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли</p>	<p>Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации</p>	<p>Набор маловероятен из–за сокращения персонала. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основано на управленческих критериях. Развитие личности: ограничено, основаны на служебной необходимости. Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения</p>

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы:

- этап анализа;
- этап планирования( выбора);
- этап реализации принятого решения.

На этапе анализа определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами. Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT–анализ).

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование миссии и целей организации.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы:

1. миссия организации;
2. анализ внешней и внутренней среды;
3. формирование и выбор стратегии;
4. реализация стратегии;
5. оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

В настоящее время персонал рассматривается как основной ресурс любой организации, поэтому от грамотного управления персоналом зависит эффективность работы предприятия.

В практике управления персоналом в последнее время переплетаются разные модели управления : американская, японская, западноевропейская и российская. Мы рассмотрим особенности двух доминирующих противоположных подходов: японского и американского и их применение в российской практике .[20]

На сегодняшний день, японская модель системы управления персоналом является наиболее эффективной во всем мире.

Тогда отец семейства являлся главой клана и обладал властью над всеми его членами, что обусловило прочность иерархии подчинения и дисциплины. Живучести данной традиционной системы поспособствовала психология японцев и японские предприниматели без труда перенесли «из» на предприятия.

Интересно, что данные принципы были интерпретированы в производственную сферу следующим образом: предприятие олицетворяется с родным домом, семьей, отцом семейства является хозяин предприятия, а в роли наемного персонала выступают дети.

Каждая японская фирма имеет свою корпоративную философию, упор в которой делается на гармонию и сотрудничество. Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении, задача начальника здесь не руководить работой, которую выполняют работники, а оказывать им поддержку, способствовать их взаимодействию и формировать тем самым гармоничные отношения в коллективе. При данном подходе, руководитель должен уметь совмещать в себе как формального лидера, так и неформального.

Одна из самых отличительных особенностей японского менеджмента — это система пожизненного найма, которая предполагает наем работника сразу после окончания им учебного заведения и сохранения за ним места в компании вплоть до его ухода на пенсию. Если работник сам покидает организацию или же его увольняют, это серьезно сказывается на дальнейшей его карьере. Таким образом психология данной системы заключается в том, что работник не переходит из одной организации на другую, а работает на благо своей компании. К тому же, имеет место такой факт, как уверенность в завтрашнем дне.

Таким образом, для японской модели менеджмента характерно переплетение интересов организации и работника, а так же атмосфера равенства.

Совершенно иная модель управления сложилась в США. Главное отличие Американской модели от Японской заключается в том, что вся управленческая деятельность в американских компаниях основывается на инициативе, индивидуальной ответственности и индивидуальной карьере. Управленческие решения принимают, как правило, конкретные лица, а цели имеют краткосрочный характер.

Отношения с подчиненными в Американской модели являются рабочими формальными, тогда как в Японской – личными и неформальными.

Так же в Американской модели нет места долгосрочной занятости, работник в любой момент может покинуть организацию, если найдет более перспективную должность, а оплата труда связана с индивидуальными заслугами работника в отличие от Японской модели, в которой оплата труда зависит от возраста, стажа и показателей деятельности всего коллектива.

Таким образом, сравнительный анализ двух моделей управления – японской и американской, показывает, что роль менеджмента во многом зависит от психологических и социально-культурных факторов, которые специфичны для каждой страны. Тем не менее, в последнее время американцы стараются перенести некоторый положительный опыт Японии на свои предприятия.

Что же касается российского менеджмента, то, по мнению А.П.Егоршина, его специфика проявляется в стиле управления, философии организации, роли и месте трудового коллектива в управлении, жизненном опыте и профессионализме руководителя и негативных явлениях в управлении. Главная проблема заключается в том, что как такового конкретного стиля управления в России нет, а существует лишь экономика переходного периода, оставшаяся еще с советских времен. По мнению автора, российскому обществу необходимо обратить внимание на зарубежный опыт управления персоналом и позаимствовать некоторые положительные моменты. Главная задача, которая стоит на

сегодняшний день перед российским менеджментом – избавление от изживших себя стереотипов поведения управленческих структур, то есть управленческая деятельность должна быть ориентирована на конечный результат.

Например, в России нет такого понятия как «пожизненный найм», тем не менее для многих работников характерна продолжительная трудовая деятельность на одном предприятии. Прежде всего, это связано с низкой миграцией населения и небольшим количеством предприятий во многих регионах России. Немаловажная роль здесь отводится родственным связям.

Однако в Японии пожизненный найм существует не только за счет низкой миграции. Большое значение здесь отводится заинтересованности работников в максимально продолжительной работе на одном и том же предприятии.

Таким образом, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников.

Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течении многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Эффективная система управления персоналом должна обеспечить конкурентные преимущества организации: прогнозируемость финансового результата, стабильность и др. Таким образом, многое для обеспечения внедрения в жизнь вышеперечисленных направлений развития российского менеджмента может быть позаимствовано из опыта японских менеджеров.

Разделим страны с разными системами организаций муниципальной службы на две группы:

- карьерная;
- должностная.

В первой группе стран (таких как Германия, Франция и т.д.) рассматриваются стадии карьерного продвижения и осуществляется в плановом порядке.

Во второй группе стран (Великобритания, США и т.д.) рассматривается должностная система муниципальной службы. Отбор персонала происходит по принципу открытого конкурса ,иногда найм проходит из доступного рынка вакансий.

Проведя анализ системы отбора персонала и оценки эффективности кадров, можно сделать вывод что, для всех стран формирование резерва на высшие должности проходит в особом порядке и под строгим контролем органов государственно службы. [27]

Страна	Особенности работы с кадровым резервом
Япония	система пожизненного найма; подготовка резерва кадров для занятия высших должностей в государстве в стратегической перспективе
Великобритания	отбор, основанный на принципах честной конкуренции, равных возможностей и соответствия должности и компетенциям; программа «Быстрый поток»
США	развернутая и детализированная методология оценки кадров и отбора в резерв
Канада	акцент на оценку психологических качеств кандидатов на включение в резерв
Испания	единая политика в отношении отбора кандидатов в резерв, навязываемая на всех уровнях государственной власти и в отдельных их подразделениях
Австралия	проверка психологической устойчивости и здоровья соискателя; проработанность и детализация стратегии назначения и перемещения государственных служащих высшего звена
Аргентина	общее представление об основных формальных параметрах отбора в резерв
Мексика	незакрепленность и слабое документальное изложение процесса

Рисунок – 3 Зарубежный опыт по отбору персонала и оценки эффективности персонала

Таким образом можно выделить проблемы управления персоналом в системе муниципальной службы в отечественном опыте и зарубежном.

Таблица – 4 Сравнение зарубежного и отечественного опыта

Отечественный опыт	Не до конца развиты кадровые технологии, проблемы профессиональной культуры, проблемы развития этики служебного поведения, система подготовки служащих муниципальной службы, повышение квалификации кадров
Зарубежный опыт	Проблемы с незакрепленностью оценок и показателей социально–психологических характеристик служащих, слабое изложение документов кадрового процесса

Итог: анализ проблем отечественного опыта в области управления персоналом в муниципальной службе позволит разработать рекомендации по улучшению управления в муниципальной службе.

#### Вывод по первой главе

В главе выяснено ,что система управление персонала в муниципальной службе – это совокупность принципов и методов управления персоналом, с помощью которых осуществляются основные функции служащих в муниципальной службе . Это сложный, постоянно требующий обновлений процесс, в котором сотрудничают множество факторов, такие как, правовые, организационные , социально–психологические.

Нужно уметь разумно сочетать планирование и улучшение работы с персоналом, поддержки и повышение квалификации служащих, для более результативного использования потенциала работников.

Анализ отечественного опыта в системе управления персоналом в муниципальной службе дал на возможность выявить некоторый ряд проблем, управление персоналом в муниципальной службе как система, в современных условиях имеет состояние усложнения.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АДМИНИСТРАЦИИ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

### 2.1 Общая характеристика деятельности Администрации Копейского городского округа

Администрация Копейского городского округа – это орган местного самоуправления, выполняющее исполнительно–распорядительные функции. Администрация Копейского городского округа имеет права к осуществлению государственной деятельности.

Основной целью администрации является: опираясь на интересы населения, решить вопросы местного масштаба.

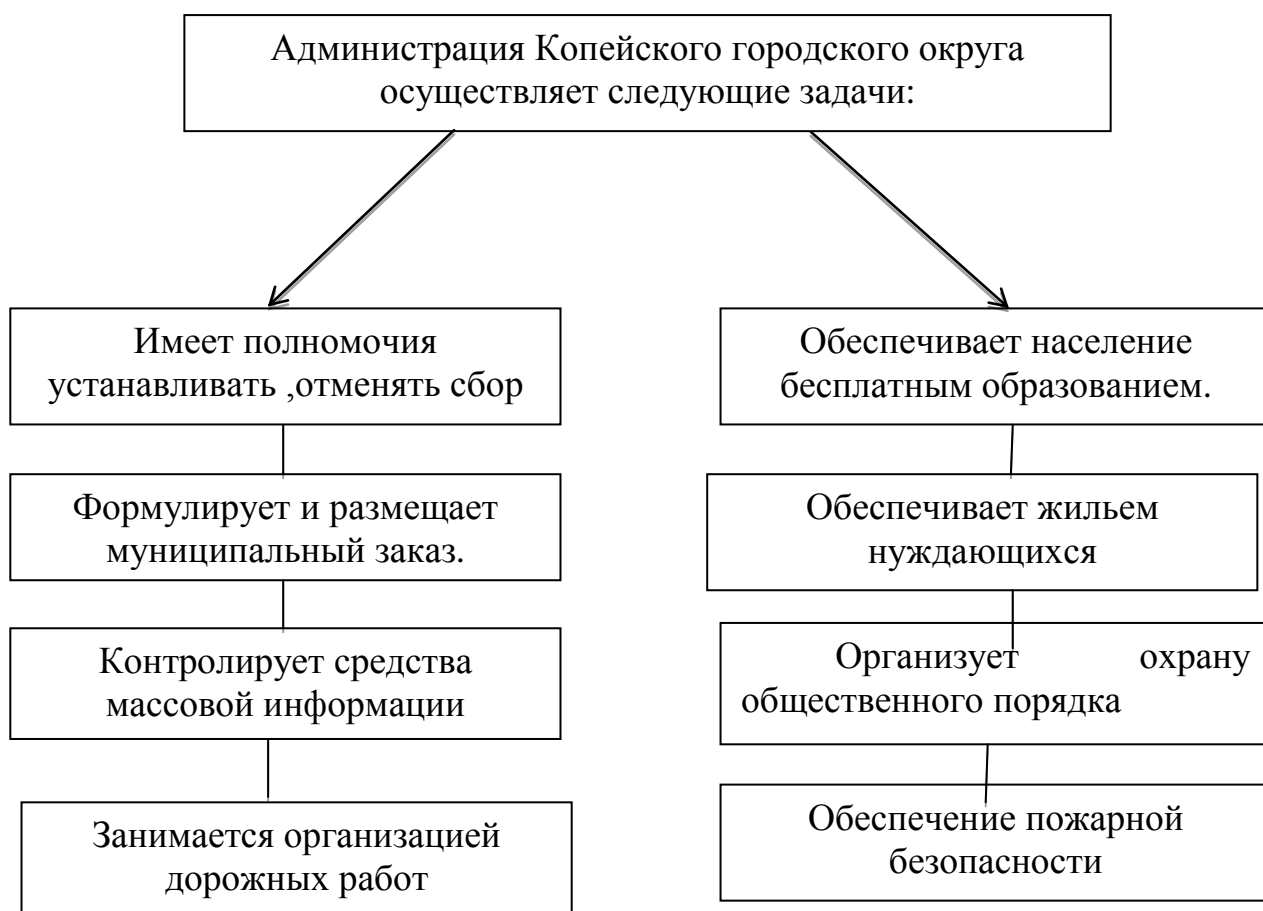


Рисунок – 4 Задачи Копейского городского округа

Перечень данных полномочий администрации муниципального округа составлен на базе правовых основ деятельности правовых основ, таких как:



- Федеральные законы «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (от 6 октября 2003 года N 131–ФЗ) ;
- Устав Муниципального образования «Копейский городской округ»;
- Регламент администрации муниципальной службы Челябинской области;
- Положение об администрации Копейского городского округа и инструкция по делопроизводству.

Одним из главных полномочий администрации Копейского городского округа является создание программ развития.

Проанализируем некоторые из них на 2018 год, который продолжают свою реализацию и на сегодня.( Таблицы 5, 6) [31]

Таблица – 5 Перечень ведомственных программ на территории Копейского городского округа на 2018 года

№	Программа	Приказ
1	«Энергосбережение и повышение энергетической эффективности в Копейском городском округе»	Приказ администрации Копейского городского округа № 4547–п от 31.12.2018
2	«Развитие информационного общества в Копейском городском округе»	Приказ администрации Копейского городского округа №2825–п от 16.11.2018
3	«Социальная поддержка населения Копейского городского округа»	Приказ администрации Копейского городского округа №2729–п от 02.11.2018
4	«Развитие массового спорта и спорта высших достижений в Копейском городском округе на 2018 год «	Приказ администрации Копейского городского округа №2345–п от 24.09.2018
5	«Организация и осуществление мероприятий по гражданской обороне, защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций «	Приказ администрации Копейского городского округа №3130–п от 13.12.2018

Источник: информация с официального сайта Копейского городского округа.

Таблица – 6 Перечень муниципальных программ действующих на территории Копейского городского округа с 2018 года

№	Программа	Постановление
1	2	3
1	Развитие системы образования	Постановление администрации Копейского городского округа №2712–п от 01.11.2018
2	Поддержка и развитие дошкольного образования	Постановление администрации Копейского городского округа №2740–п от 06.11.2018
3	Социальная поддержка населения	Постановление администрации Копейского городского округа №2728–п от 02.11.2018
4	Развитие культуры	Постановление администрации Копейского городского округа №582–п от 14.03.2018
5	Развитие Жилищно–коммунального хозяйства	Постановление администрации Копейского городского округа №2892–п от 19.11.2018
6	Развитие дорожного хозяйства	Постановление администрации Копейского городского округа №2801–п от 09.11.2018
7	Чистая вода	Постановление администрации Копейского городского округа №2763–п от 07.11.2018

Источник: информация с официального сайта Копейского городского округа.

Сделав анализ по двум таблицам муниципальных и ведомственных программ на 2018 год, можно сделать вывод : персонал администрации Копейского городского округа тщательно стремится к развитию своего округа. Данные представлена в Таблице 7.

Таблица – 7 Исполнение ведомственных целевых программ на территории Копейского округа на 2018 года

№	Программа	Итог
1	2	3
1	«Энергосбережение и повышение энергетической эффективности в Копейском городском округе»	Финансирование программы составило 8 765,676 тыс.руб. Исполнение 99,7 %.
2	«Развитие информационного общества в Копейском городском округе»	Финансирование программы составило 445,0 тыс.руб. Исполнение составляет 100%.
3	«Социальная поддержка населения Копейского городского округа»	Финансирование программы составило 25 790 348 руб. Исполнено 100 %.
4	«Развитие массового спорта и спорта высших	Программа является долгосрочной, с периодами

## Окончание таблицы 7

1	2	3
	достижений в Копейском городском округе на 2018 год «	реализации 2016–2020 гг. Финансирование в 2018 году составило 90 696,083 тыс.руб.
5	«Организация и осуществление мероприятий по гражданской обороне, защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций «	Профинансировано и исполнено по программе 7898,168 тыс.руб. Все планируемых показатели выполнены.

Источник: информация с официального сайта Копейского городского округа.

Далее рассмотрим структуру Администрации Копейского округа.

В Копейском городском округе Глава округа является так же и главой администрации, который назначает и освобождает от должности должностных лиц, таких как:

- заместители главы администрации;
- руководители территориальных органов;
- иные лица, решающие вопросы местного значения.

В администрации муниципальной службы имеются заместители, которые возглавляют блоки администрации по определенным функциям. Данные предоставлены в рисунке 5.

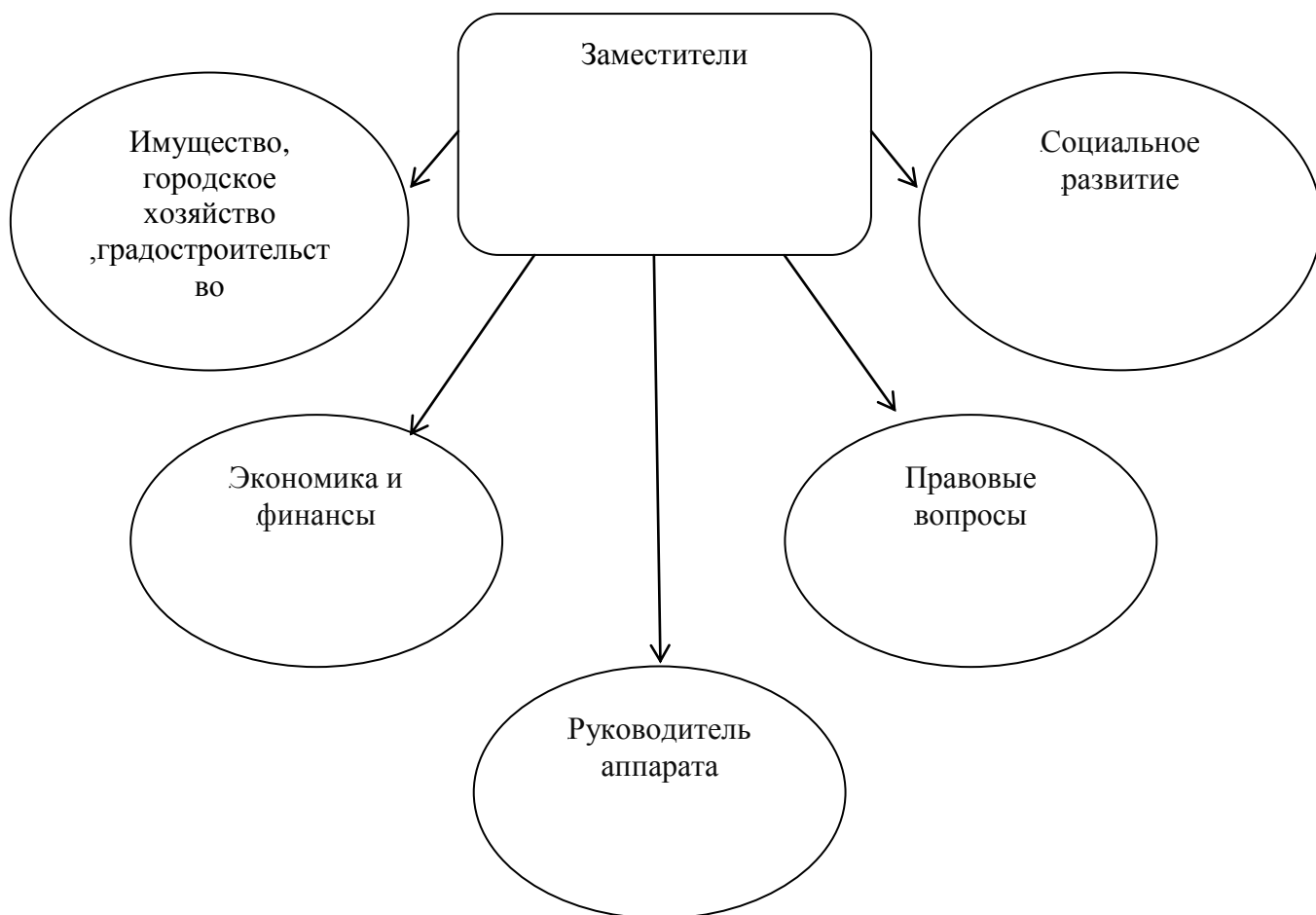


Рисунок – 3 Блоки возглавляющие заместители

## 2.2 Методическое и документационное обеспечение системы управления персоналом в администрации Копейского городского округа

Отдел муниципальной службы и кадров выполняет функцию по управлению персоналом Администрации Копейского городского округа, главной целью которого является обеспечение деятельности администрации, проведение кадровой политики в сфере управления муниципальной службы.

Основными задачами отдела являются:

- повышение эффективности муниципальной службы;
- формирование высокопрофессионального состава муниципальных служащих и других работников администрации городского округа;
- организация и проведение работы по подбору, расстановке и воспитанию персонала;
- методическое обеспечение эффективной работы структурных подразделений администрации городского округа;
- осуществление организационно–управленческого аудита деятельности структурных подразделений администрации городского округа;
- изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности в целях обеспечения эффективной расстановки кадров, их ротации для достижения наивысшей результативности в работе;
- создание резерва управленческих кадров;
- организация подготовки и проведения всех видов повышения квалификации;
- организация и ведение всех видов учета и составление отчетности по кадрам, кадрового делопроизводства;
- обеспечение работы по награждению горожан государственными и областными наградами, Почетной грамотой и Благодарственным письмом главы городского округа, по присвоению званий, утвержденных Собранием депутатов и главой городского округа.

Рассмотрим документационное и методическое обеспечение системы подбора и расстановки кадров в Администрации Копейского городского округа.

Федеральный закон от 02.03.2007 N 25–ФЗ (ред. от 01.05.2017) «О муниципальной службе в Российской Федерации» гласит: правовые основы в системе муниципальной службы составляют Конституция РФ, а так же федеральный закон и другие нормативно–правовые акты. На муниципальных служащих распространяется действие трудового законодательства. [30]

Положение о проведении аттестации муниципальных служащих в

Копейском городском округе утверждено решением Собрания депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 24.12.2008 №169–МО «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих в Копейском городском округе». Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки профессиональной служебной деятельности. Аттестация проводится один раз в три года.[31]

Положение о порядке присвоения и сохранения классных чинов муниципальным служащим Копейского городского округа Челябинской области утверждено решением Собрания депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 26.03.2014 №891–МО «Об утверждении Положения о порядке присвоения и сохранения классных чинов муниципальным служащим Копейского городского округа».

Положение о порядке формирования кадрового резерва в Копейском городском округе утверждено решением Собрания депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 25.03.2015 №1066–МО «Об утверждении Положения кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы и руководителей муниципальных унитарных предприятий, муниципальных учреждений Копейского городского округа».

Состав комиссии по формированию кадрового резерва Копейского городского округа утвержден распоряжением администрации Копейского городского округа Челябинской области от 30.12.2013 №729–р «Об утверждении состава комиссии по формированию кадрового резерва Копейского городского округа Челябинской области».[31]

Основываясь на Муниципальный устав и законы Российской Федерации , формулируется порядок и формирование структуры.

Штатные расписания Копейского городского округа составляются, основываясь на постановление Администрации КГО.

Порядок приема и увольнения сотрудников на должность регулируется:

- законом «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- статьями трудового кодекса РФ

Работники аппарата управления назначаются и снимаются с должности распоряжением Администрации Копейского округа.

Есть должности, которые нанимаются на период действия срочного трудового договора, это такие как:

- глава администрации;
- заместители главы;
- сотрудники бухгалтерии;
- сотрудник по решению юридических вопросов.

Трудовые договоры , которые заключаются на неопределенный срок, заключаются с :

- муниципальные служащие;
- работники не муниципальной службы.

Для приема на должность аппарат управления муниципальной службы, необходимо пройти несколько собеседований:

1. Собеседование с руководителем подразделения.
2. Собеседование с заместителем Главы , относящимся к этому подразделению.
3. Собеседование с Главой Копейского городского округа.

Для формирования штата кадров используется два источника. Первый источник – это кадровый резерв. Второй – конкурсный отбор сотрудников.

Формирование штата производится в соответствии с законом Челябинской области от 31 марта 2009 № 364–ЗО «О резерве управленческих кадров Челябинской области», Постановлением Губернатора Челябинской области от 6 февраля 2012 № 28 «О Порядке формирования резерва управленческих кадров Челябинской области».

Кадровый резерв – список кандидатов ,соответствующие квалификационным требованиям, обладающими необходимыми качествами для

замещения кадровых должностей, в случае свободного места .[19]

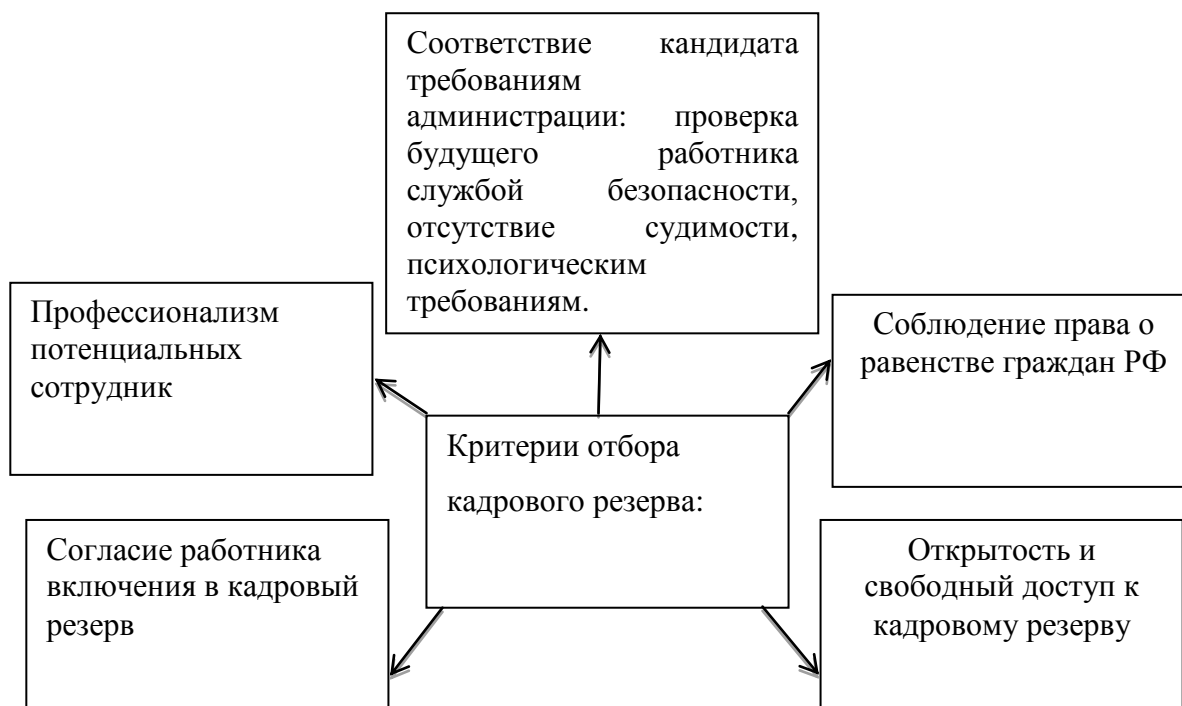


Рисунок – 6 Критерии отбора кадрового резерва

Организацией и распределением кадрового резерва занимаются первый заместитель Главы Копейского городского округа, Управляющий делами Администрации Копейского округа и главный специалист отдела кадров в администрации.

Дать распоряжение о проведении конкурса на замещение должности может дать только Администрация, проведение конкурсных мероприятий ложится на комиссию от Администрации ,в соответствии с Положением о проведении конкурса на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа [20]

В свою очередь данное положение, определяет в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 06.10.2003 № 131–ФЗ «Об общих принципах учреждения местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральным законом от 02.03.2007 № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и Законом Челябинской области от 30.05.2007



№ 144–ЗО «О регулировании муниципальной службы в Челябинской области» порядок учреждения и проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа. [30]

Для проверки квалификации сотрудников каждый год в администрации Копейского округа проводится аттестация. В соответствии с положением об аттестации муниципальных служащих в Администрации Копейского городского округа, утвержденного решением Курчатовского районного Собрания депутатов.

Порядок прохождения муниципальной службы, требования к муниципальным должностям муниципальной службы определяются Уставом муниципального образования, регулируются соответствующими статьями Трудового кодекса РФ

Таким образом, документационное и методическое обеспечение системы подбора и расстановки кадров в Администрации Копейского городского округа включает разработанные муниципальные акты по проведению конкурса на замещение должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа, о проведении аттестации муниципальных служащих, о порядке формирования кадрового резерва, по утверждению состава комиссии по формированию кадрового резерва.

### 2.3 Анализ и оценка эффективности управления персоналом в администрации Копейского городского округа.

Перечень показателей определяется индивидуально для каждого муниципального служащего и включается в его должностную инструкцию. Перечень показателей для каждого муниципального служащего включает в себя общие и индивидуальные показатели.

К общим показателям относятся:

– эффективность планирования работы;

- эффективность и своевременность выполнения поручений руководителя;
- эффективность использования рабочего времени;
- самостоятельность в исполнении должностных обязанностей;
- владение компьютерной и оргтехникой;
- способность и готовность работать в условиях интенсивной нагрузки.

Индивидуальные показатели определяются руководителем, утверждающим должностную инструкцию муниципального служащего, исходя из его функциональных обязанностей.

Индивидуальные показатели могут быть:

- количественными;
- качественными;
- показателями своевременности.

Количество индивидуальных показателей определяется руководителем, утверждающим должностную инструкцию муниципального служащего. Индивидуальные показатели должны характеризовать деятельность непосредственно муниципального служащего, вне оценки эффективности деятельности отрасли или органа администрации города.

Данным распоряжением устанавливаются показатели оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих.

Таблица 8 – Показатели оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих

Базовые показатели для всех муниципальных служащих	Базовые показатели для руководителей органов администрации	Специальные показатели
1	2	3
качество работы с первичными документами подразделения	ответственность за принятие решения и его исполнение	качество работы с информацией
планирование работы	организация работы подчиненной структуры	качество организаторской работы
эффективность выполнения поручений руководителя	качество работы над профессиональным	умственная напряженность труда

## Окончание таблицы 8

1	2	3
	развитием подчиненных.	
эффективность использования рабочего времени		качество подготовки проектов правовых актов
соблюдение установленных сроков		качество подготовки конкурсных документов для размещения муниципального заказа
терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы		стремление к рациональному использованию ресурсов; – качество общения с людьми.
отсутствие замечаний со стороны руководства по содержанию		качество общения с людьми
подготовленных документов; – самостоятельность.		

Сделав анализ данной таблицы можно сделать выводы:

Действующая система оценки персонала главным образом включает аттестацию персонала. Аттестацию персонал проходит, согласно действующего законодательства один раз в 3 года.

Тем не менее на сегодняшний день сохраняется ряд проблем формирования и развития системы управления персоналом муниципальной службы:

- относительно невысокая результативность работы с кадровым резервом в Администрации Копейского городского округа;
- низкая мотивация в профессиональному росту служащих муниципальной службы;
- отсутствует критерии оценки эффективности деятельности;
- низкая эффективность адаптации кадров управления.

Таким образом выявлен ряд проблем, которые рассмотрим в виде таблицы 9.

Таблица – 9 Проблемы формирования и развития системы управления персоналом

№	Направление управления персоналом	Обнаруженные проблемы
1	Мотивация, которая основана оценкой результатов деятельности	Нет разработанных и обоснованных показателей
2	Управление индивидуальной карьерой персонала	Не применяется
3	Технология резервирования персонала	Применяется редко
4	Информационная поддержка	Нет
Итог:		Низкая эффективность системы управления персоналом в администрации Копейского городского округа

Необходимо заметить, что научно–методическое обеспечение системы оценки работы персонала в Администрации Копейского городского округа неудовлетворительное, поскольку:

- в организации на сегодняшний день практически не используются современные методы осуществления процесса оценки персонала;
- анализ и оценка содержания и условий труда на рабочем месте в Администрации Копейского городского округа не проводится;
- разработка должностных инструкций ведется формально;
- анализ закрепляемости и успешности новых работников осуществляется не систематически;
- значительные финансовые средства на проведение работ по оценке персонала в Администрации Копейского городского округа не выделяются.

При подборе кандидатов менеджеры по управлению персоналом используют следующие основные источники поиска: база данных, СМИ, кадровые агентства, прямой поиск, Центр занятости населения г.Челябинска и г.Копейска, внутренний подбор. Процесс подбора кандидатов состоит из следующих этапов проведения собеседований. Входное – со специалистом по персоналу. Оцениваются личностные качества кандидата, управленческие навыки, формальное соответствие требованиям вакансии, профессиональные знания и навыки. Профессиональное – с непосредственным руководителем. Оценивается соответствие всем трем группам требований. Финальное – с вышестоящим руководителем. При подборе кадров компьютерные и письменные тестирования не применяются, а используется только метод интервью и изучение данных кандидата. Перед прохождением собеседования кандидат заполняет анкету и заверяет своей подписью точность предоставленных данных и согласие на их проверку. Во время интервью задаются вопросы, касающиеся квалификации, образования, карьеры, опыта и описывающие личность кандидата.[29]

Типы интервью при приёме на работу. Биографическое – сбор данных о жизни кандидата. Примеры вопросов: «Расскажите о своей прошлой работе», «Почему вы выбрали именно тот институт, в который поступили?», «Если бы вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы вы сделали по-другому?». Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и, на основании этого предположить, насколько успешно он будет работать в должности, на которую претендует. Ограничение биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние респондента, его способности и мотивацию. [17]

Дальнейшее развитие системы управления персоналом в администрации Копейского городского округа предполагает улучшение системы подбора, подготовки и развитие кадров.

## Вывод по второй главе

В процессе анализа системы управления персоналом муниципальной службы Копейского городского округа были выявлены следующие проблемы:

- I. Низкая результативность работы с кадровым резервом администрации;
- II. Недостаточная мотивация к профессиональному развитию служащих ;
- III. Отсутствие эффективной системы адаптации работников;

## 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АДМИНИСТРАЦИИ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом

В предыдущей главе мы выделили ряд проблем в работе системы управления персоналом администрации муниципальной службы, такие как:

1. Относительно невысокая результативность работы с кадровым резервом в Администрации Копейского городского округа.

Комиссия по подготовки резерва имеют недостаточно методических рекомендаций по проведению работы с кадрами в Администрации муниципальной службы. Объяснение находится в том, что нет точных правовых критериев и указаний, которые определяют методы работы и использование кадрового резерва в Администрации Копейского городского округа

2. Низкая мотивация к профессиональному росту служащих муниципальной службы.

Это объясняется тем, что ранее работа кадровых служб в большинстве случаев сводилась к кадровому делопроизводству, организации обучения муниципальных служащих Копейского городского округа.

3. Отсутствует критерии оценки эффективности деятельности.

Объясняется тем, что отсутствует какие либо мероприятия, направленных на анализ и оценку эффективности Администрации Копейского городского округа.

4. Низкая эффективность адаптации кадров управления.

Проблема кроется в том, что система адаптации не регулируется внутренними нормативными актами, ее проходят все новые служащие, никто не уволен по результатам прохождения.

Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом муниципальной службы предоставлен в рисунке 7.



Рисунок 7 – Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

1 этап. Улучшение программ и методик по работе с резервом. Для этого требуется участие служащих администрации, с опытом более трех лет в кадровом резерве. Механизм включения в резерв предполагает:

- оценка результатов каждого служащего;
- результаты прохождения дополнительного образования;
- желание самого работника быть зачисленным в резерв, для более высокой должности в том подразделении, где он работает.

На основе этого требуется разработка базы данных кадрового резерва, в которой были бы видны следующие критерии:

- результаты прохождения обучения;
- отзывы руководителя по 100–бальной системе;



- должность служащего;
- результаты аттестаций.

На основе данных, указанных выше, формируется рейтинг муниципального служащего и его соответствие должности, заявленной в резерве. При этом, при наличии конкурса на должность, служащий сразу же будет оповещен письмом на служебную электронную почту, в которой описана полная информация. Затем за сотрудником стоит выбор, принимать участие в конкурсе или нет, так же используя эту базу.[18].

Схема будет выглядеть так:

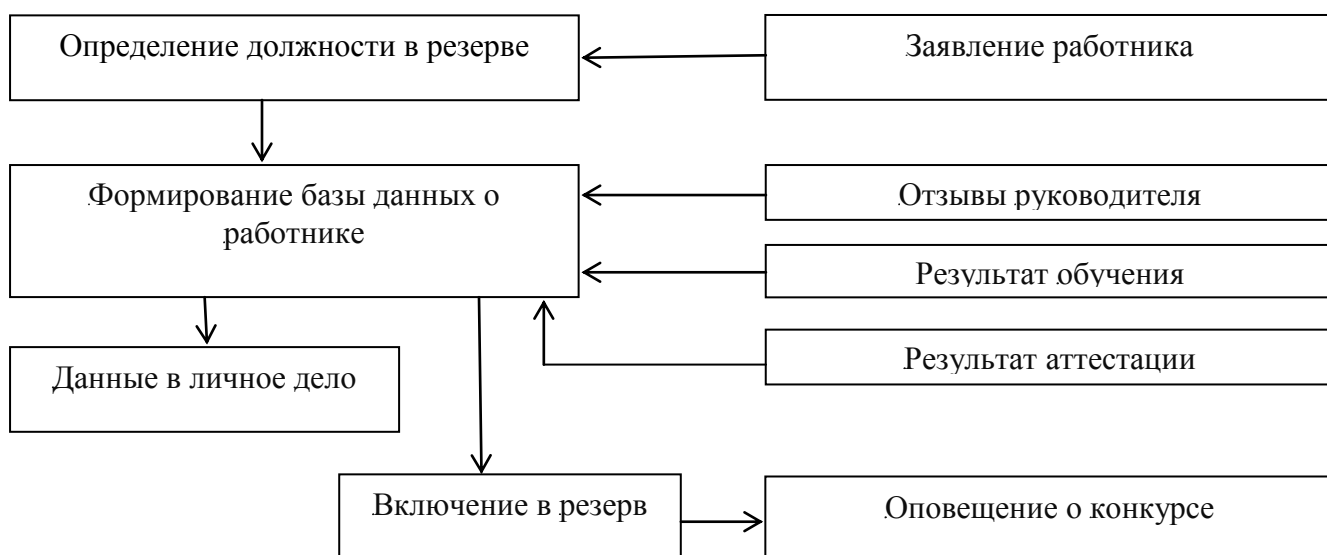


Рисунок 8 – Предполагаемая система работы с резервом в системе управления персоналом

Подобная система будет помогать вести личные дела персонала, доведя эту работу в отделе муниципальной службы до автоматизма и упростит процедуры по использованию кадрового резерва.

Так же ,помимо предложенных критериев в системе работы с резервом, можно ввести систему комплексной оценки деятельности работника. Например можно включить оценку сотрудников, с которыми данный служащий имел контакт и граждан( так как на работу служащего поступают жалобы и хвальба ).

Этап 2. Усовершенствовать систему аттестации муниципальных служащих.

Она будет способствовать оценке соответствия должности, которую занимает сотрудник, и отбору, который связан с занесением в кадровый резерв.

Мы предлагаем проводить аттестацию:

- систематически ( не менее одного раза в квартал);
- на основе балльной системы ( выставление оценок);
- независимая оценка ( тесты и задания, разработанные специалистом).

Приблизительные вопросы указаны в приложении 1.

Схема будет выглядеть так:

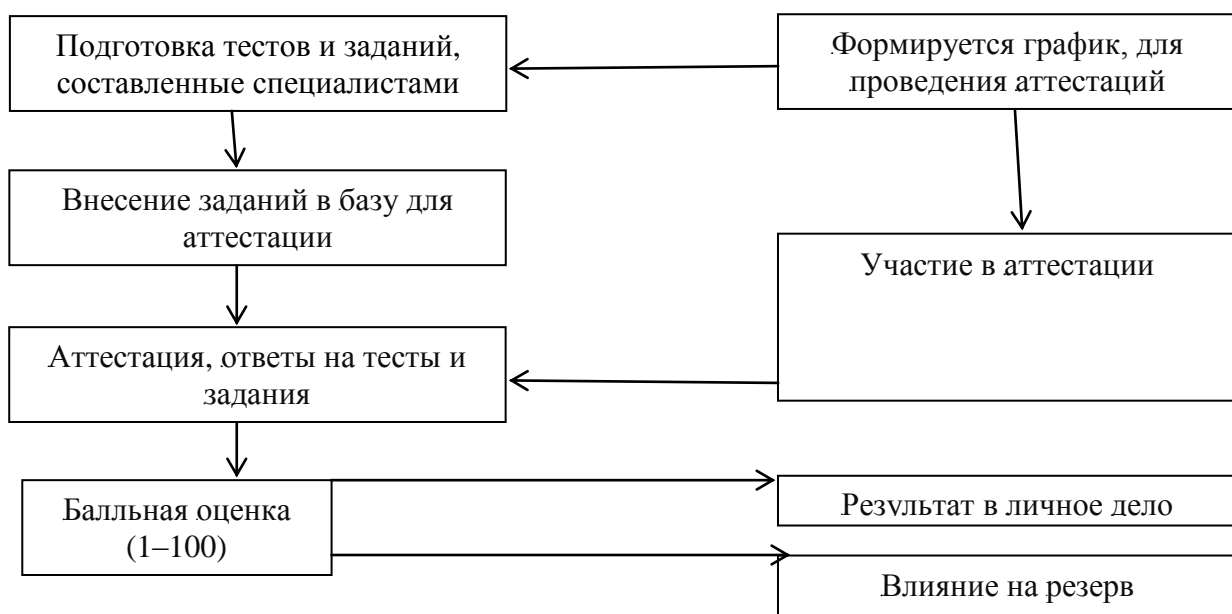


Рисунок 9 – Предполагаемая система аттестации служащих

Таким образом мы видим, что балл, который получает работник на аттестации, влияет как на положение его в резерве, так и на соответствие должности. То есть, аттестация помимо контроля, играет еще и на отбор персонала, влияя на кадровый резерв.

Этап 3. Внедрение новой системы оценочных критериев.

Для Администрации Копейского городского округа мы предлагаем использовать сочетания двух подходов к оценке: экспертный и инструментальный.

Экспертный подход – это взгляд на служащего ,как на элемент органа муниципальной службы, соответственно оценка здесь как определение соответствия качеств служащего.

Инструментальный подход – это взгляд на служащего вне муниципальной службы. Таким образом оценка здесь как определение стандартных человеческих качеств.

Оценочная система соответствует основным требованиям оценки персонала, таких как:

- объективность ( оценка никак не зависит от чужого мнения или отдельных суждений);
- надежность ( ситуационные факторы, такие как, настроение, погода, успехов и неудач , не влияют);
- достоверность в отношении деятельности ( оценивается реальный уровень владения навыками);
- возможность прогноза ( оценка дает данные о том, к каким видам деятельности относится человек);
- комплексность ( оценивается полностью организация целом);

Таким образом, при отборе и оценке персонала , нужно иметь формальные критерии, по которым оценивается претендент , иметь методы, с помощью которых было бы возможно замерить желаемые качества.[25]

В таблице 10 представлен список методов оценки персонала для определения его профессионализма.

Таблица 10 – Методы оценки персонала

Метод	Краткое описание метода
1	2
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, которая была выполнена работником
Метод эталона	Оценка по отношению к работнику, принятому за эталон
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств в форме матрицы
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и

## Окончание таблицы 10

1	2
	других характеристик на основе тестов
Метод заданной балльной оценки	Начисление определенного количества баллов за достижения
Метод критического инцидента	Работник оценивался в критической ситуации.

При этом предлагается рассматривать три группы профессиональных качеств муниципальных служащих, а в модель профессиональных качеств для каждой должности включать только 10 профессиональных качеств, в том числе 3 общих качества и 7 профессиональных качеств.[17]

Таблица 11 – Типы оцениваемых профессиональных качеств

Тип	Компетенция
1	2
Общие	Ориентация на результат Укрепление авторитета гражданских служащих Межличностное понимание, стиль общения
Прикладные	Сбор и анализ информации Качественная подготовка документов Ориентация на обеспечение защиты законных интересов граждан Творческий подход, инновационность Убедительность коммуникаций Работа в команде Саморазвитие Передача опыта и знаний
Управленческие	Планирование деятельности и ресурсов Постановка задач и организация деятельности Контроль и оценка исполнения Мотивация и развитие подчиненных Принятие управленческих решений Стратегическое видение Управление изменениями Публичные выступления и внешние коммуникации

Оценка профессиональных качеств может производиться через систему индикаторов или экспертами на соответствие требованиям по 4–балльной системе ( Таблица 12).

Таблица 12 – Возможные значения оценок профессиональных качеств муниципальных служащих

Оценка		Соответствие требованиям, предъявляемых к профессиональным качествам
2	3	Выше требований
1	2	Соответствует требованиям
0	1	Ниже требований
-1	0	Не соответствует требованиям

Вместе с тем, предложенный методический инструментарий не учитывает ряда методических положений, связанных, например, с количественной оценкой образования, стажа, ученой степени и звания, опыта работы , научной деятельности, а так же ряда психологических свойств и черт характера служащего. Поэтому для получения более объективной оценки муниципального служащего может использоваться комплексная модель, представленная на рисунке 10, в которой приведена структура предлагаемых показателей оценки.



Рисунок 10 – составляющие комплексной оценки муниципального служащего

Исходя из общего подхода к комплексированию информации, комплексная оценка муниципального служащего в Администрации Копейского городского округа может быть представлена в виде:

$$O_{гс} = u_1 \times O_{лкк} + u_2 \times O_{рд}, \quad (1)$$

где  $O_{гс}$  – комплексная оценка муниципального служащего;

$O_{лкк}$  – оценка личностно–компетентностных качеств;

$O_{рд}$  – оценка результатов деятельности (эффективности и результативности);

$u_1, u_2$  – весовые коэффициенты, сумма которых равна 1.

Оценка личностно–компетентностных качеств муниципального служащего состоит из суммы оценок свойств, качеств и компетенций:

$$O_{лкк} = \sum (g_i \times O_{кi}), \quad (2)$$

где  $O_{лкк}$  – оценка личностно–компетентностных качеств;

$O_{кi}$  – оценки качеств и компетенций (квалификационно–образовательного уровня муниципального служащего, психологических свойств и социотипа, корпоративных (системных), социально–личностных, профессиональных, управленческих, мотивационных компетенций);

$g_i$  – весовые коэффициенты, сумма которых равна 1

Проведя оценку муниципальных служащих, можно приступить к обработке полученного массива данных. Для обобщения результатов их можно собрать в одну систему. Такая форма представления результатов наглядна и удобна, она позволяет выделить группы служащих со сходными оценками.[29]

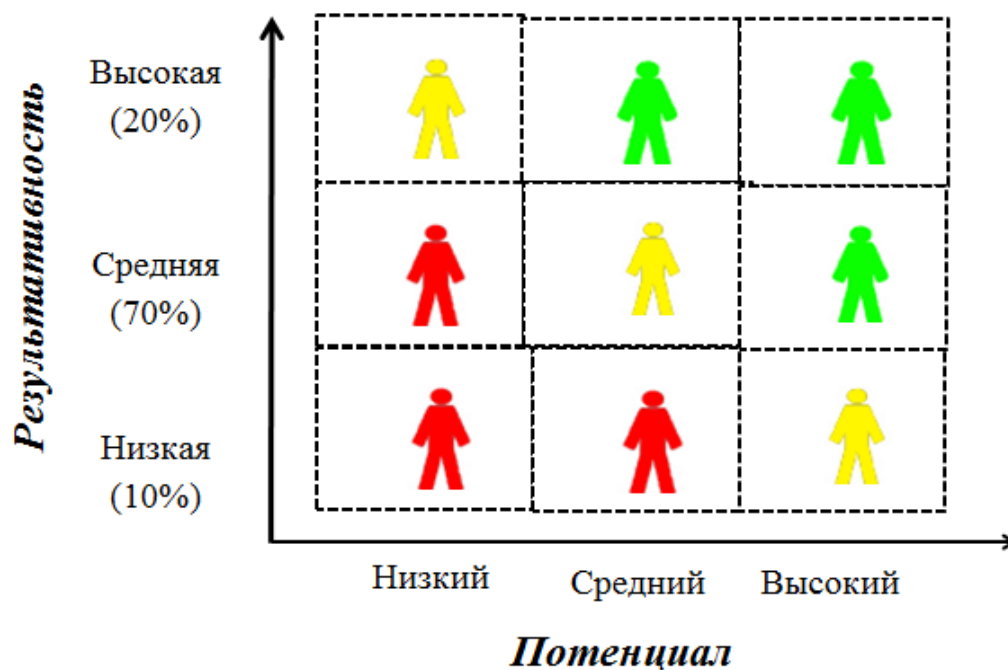


Рисунок – 11 Предлагаемая система оценок муниципальных служащих

Рассмотрим показатели результативности. Чаще всего распределение оценок подчиняется правилу Парето — деятельность 20% муниципальных служащих приносит компании 80% результатов. Это лучшие работники, для их развития нужно создавать максимально благоприятные условия, остальные должны на них равняться. Их знания и опыт — достояние Администрации Копейского городского округа — следует обобщать и передавать другим.

Большая группа (70 %) муниципальных служащих, показывающих средний уровень результативности, нуждается в пристальном внимании и заботе. Эту группу следует детально проверить, чтобы найти причины неудач. Результаты этой работы в следующем отчетном периоде могут изменить многие оценки.

Аутсайдеры, показавшие 10% низших результатов( совсем плохо справляются со своими должностными обязанностями), — тоже группа особого внимания. Необходимо выяснить причины столь низкой отдачи, понять, почему муниципальные служащие работают неэффективно: не могут, не хотят, вообще случайно оказались в Администрации или планируют скоро

уйти. Тем, кто лоялен и хочет продолжать трудиться в Администрации, также потребуются и обучение, и повышение квалификации.[24]

Этап 4. Разработка рекомендаций по повышению квалификации служащих.

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала, но и от управления его актуальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом.

В качестве предлагаемых мероприятий на 2019 года предлагается проведение с персоналом администрации тренингов и курсов( таблица 13). В связи с этим был проведен анализ рынка образовательных услуг для персонала и выбран ряд образовательных компаний, которые готовы проводить обучение персонала.[18]

Таблица 13 – Предлагаемые тренинги и курсы по повышению квалификации персонала муниципальной службы.

№	Название тренинга	Содержание
1	2	3
1	Компетентный работник	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора
2	Оперативность и ответственность	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений
3	Организатор	Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, работу)координировать и контролировать
4	Воспитание ответственности	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально–психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них
5	Действия в экстремальных ситуациях	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений



Данные тренинги помогут повысить квалификации и получить новые знания в области муниципалитета (таблица 13).

### 3.2 Оценка эффективности рекомендаций

При составлении бюджета стоит учитывать, что это дорогостоящий процесс.

Снижение затрат возможно за счет следующих факторов:

1) оптимизация принятия кадровых решений, так как известны все потенциальные кандидаты на ключевые позиции (должности), существует ясность относительно сильных и слабых сторон каждого кандидата;

2) экономия времени на поиск сотрудника на освободившуюся позицию, поскольку идет существенное сокращение времени адаптации сотрудника к должности;

3) ориентация сотрудников на достижение лучших результатов (существуют прозрачные критерии оценки и долгосрочные цели развития);

4) создание благоприятных условий для высококвалифицированных сотрудников в организации (у них нет желания покинуть организацию, так как они видят перспективы развития);

5) повышение эффективности разработки программ обучения, так как известно, кого и чему необходимо обучить, создаются индивидуальные программы подготовки резервистов;

6) применение потенциала резервистов еще на этапе подготовки, за счет привлечения высококвалифицированных сотрудников к решению актуальных производственных задач и использования их идей в управлении организацией.

Мероприятия, предложенные выше будут способствовать повышению профессиональной мотивации, росту степени удовлетворительности персонала, быстрому и качественному принятию решений, к улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

Социальную эффективность от предложенных мероприятий можно определить следующим образом:

- работники получают удовлетворенность от выполняемой работы;
- появиться стремление к достижению более высоких результатов;
- улучшится психологический климат в коллективе.

Для каждого этапа предлагаемого проекта выделен соответствующий состав работ с указанием срока их проведения.

Таблица – 14 Структура основных этапов работ по проекту

Название этапа	Состав работ	Срок (недели)
1 Подготовительный	1. Определение целевых значений и показателей по Проекту 2. Образование рабочей группы	1 1
2 Определение необходимости осуществления проекта	1. Анализ сильных и слабых сторон проекта 2. Дерево целей проекта 3. Дерево решений проекта	2 2 2
3 Осуществление административных затрат	1. Анализ ресурсов 2. Оценка затрат по проекту	2 2
4 Контроль по проекту	Разработка программы внутреннего контроля	4
Итого на весь процесс, недели		16

Разработка Проекта предполагает создание комплекта проектной документации.

Нормативно–методическое обеспечение по Проекту создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам совершенствования системы управления персоналом в Администрации Копейского городского округа.

Расчитаем приблизительную стоимость на повышение квалификации по формуле:

$$З = N \times D_{об}. \quad (3)$$

где N – число муниципальных служащих, которым необходимо повысить квалификацию;

D<sub>об</sub> – средние расходы на обучение 1–го человека;

З – затраты на обучение 3–х муниципальных служащих в год

### Вывод по главе 3

В третьей главе нами были рассмотрены и проанализированы ряд проблем. Такие как: проблемы с системой оценок персонала, проблемы с аттестации муниципальных служащих, недостаточность работы с кадровым резервом и недостаточность повышения квалификации. В рамках решения данных проблем разработаны мероприятия по их устранению. В результате реализации, предложенных мер ожидаем:

- отсутствие конфликтов в коллективе на основе работы с кадровым резервом;
- квалифицированных работников на должностях в муниципальной службе;
- совершенствование стимулирования служащих;
- улучшение программ обучение и переподготовки сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ показал, что основными задачами управления персоналом в современных условиях в системе муниципальной службы Российской Федерации являются:

- прогнозирование и планирование потребности в трудовых ресурсах;
- формирование состава персонала
- подбор, расстановка кадров;
- рациональное использование муниципальных служащих при прохождении муниципальной службы;
- профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка муниципальных служащих;
- развитие потенциала трудовых ресурсов муниципальных органов власти.

Управление персоналом в муниципальной службе представляет собой сложный, постоянно обновляющийся творческий инновационный процесс, в котором взаимодействуют как организационные, социально–психологические, правовые, экономические, нравственные, так и другие факторы. Проведенный анализ структуры Администрации Копейского городского округа показал, что по численности работников были созданы все условия для обеспечения бесперебойной, ритмичной работы. Все сотрудники Администрации муниципальной службы высшее образование, поэтому уровень образованности можно считать удовлетворительным, но необходимо предпринимать шаги по его повышению, поскольку уровень деятельности подразумевает под собой более высокий уровень образования, умения свободного владения компьютерной и организационной техникой, а также средствами коммуникации . Анализ мотивационного профиля сотрудников Администрации Копейского городского округа показал, что наибольшая потребность у них существует в следующем: — материальном стимулировании; — возможности обучения и переподготовки; — социальные контакты. В соответствии с выявленными в третьей главе

недостатками в кадровой работе были рекомендованы мероприятия по совершенствованию управления персоналом в Администрации Копейского городского округа.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. №25–ФЗ «О муниципальной службе в РФ»[ Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
4. Антошина Н.М. Актуальные вопросы повышения эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Административное и муниципальное право. 2014. – № 10. С. 32–39.
5. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРАМ, 2013. – 237.
6. . Быковыкин, В. Новый менеджмент( управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 2015. – 368 с
7. Гордиенко, Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2014. – 352 с.
8. . Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд–во Воронежского гос. ун–та, 2015. – 423 с.
9. Дятлов, В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Приор, 2013. – 512 с.
10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 695 с.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2015. – 56 с
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
13. Лукашевич, В.В. Управление персоналом: Учеб.пособие для средних профессиональных учебных заведений. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 255 с
14. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2015. – 416 с.
15. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
16. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.
17. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 570 с.
18. Панова, Е.А., Баринов Д.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014 – №45. – С.36–51
19. Спенсер, Л. Компетенции на работе. М.: Нипро, 2015. – 384 с
20. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России : теория, история, новые реалии. – М.: Изд–во РАГС, 2015. – 342 с.
21. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.
22. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.

23. Турчинов, А.И. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих. / Турчинов, А.И. – М.: РАГС, 2011. – 211 с.
24. Турчинов, А. И., Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ. / Турчинов, А.И., Магамедов К.О., – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 134 с.
25. Турчинов, А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы // Государственная служба. – 2013. – №4. – С.20.
26. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
27. Фетисов, Г. Г. Региональная экономика и управление: учебник для студ. вузов / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. М.: ИНФРА – М, 2013. –416 с.
28. Чернышов, П.А. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIV–LVIV–LV междунар. науч.– практ. конф. № 10–11(53). Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2015. – с. 35-41
29. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. – 384 с.
30. Министерство труда и социальных отношений РФ – Режим доступа: <http://www.https://rosmintrud.ru>
31. Администрация Копейского городского округа – Режим доступа: <https://akgo74.ru/>
32. Шамарова, Г.М. Эффективность методов оценки кадрового потенциала органов местного самоуправления[ Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-metodov-otsenki-kadrovogo-potentsiala-organov-mestnogo-samoupravleniya>



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Раздел 1. Тест по оценке профессионального потенциала муниципальных служащих в установленной сфере деятельности

Для проведения теста муниципальному служащему предлагается отметить в бланке теста один из вариантов ответа на каждый из следующих 24 вопросов:

1. Мне хотелось бы в своей профессиональной деятельности
  - a. общаться с самыми разными людьми;
  - b. снимать фильмы, писать книги, рисовать, выступать на сцене и т.д.
  - c. заниматься расчетами; вести документацию.
2. В книге или кинофильме меня больше всего привлекает
  - a. возможность следить за ходом мыслей автора;
  - b. художественная форма, мастерство писателя или режиссера;
  - c. сюжет, действия героев.
3. Меня больше обрадует Нобелевская премия
  - a. за общественную деятельность;
  - b. в области науки;
  - c. в области искусства.
4. Я скорее соглашусь стать
  - a. главным механиком;
  - b. начальником экспедиции;
  - c. главным бухгалтером.
5. Будущее людей определяют
  - a. взаимопонимание между людьми;
  - b. научные открытия;
  - c. развитие производства.
6. Если я стану руководителем, то в первую очередь займусь

- a. созданием дружного, сплоченного коллектива;
  - b. разработкой новых технологий обучения;
  - c. работой с документами.
7. На технической выставке меня больше привлечет
- a. внутреннее устройство экспонатов;
  - b. их практическое применение.
  - c. внешний вид экспонатов (цвет, форма);
8. В людях я ценю, прежде всего
- a. дружелюбие и отзывчивость
  - b. смелость и выносливость;
  - c. обязательность и аккуратность.
9. В свободное время мне хотелось бы
- a. ставить различные опыты, эксперименты;
  - b. писать стихи, сочинять музыку или рисовать;
  - c. тренироваться.
10. В зарубежных поездках меня скорее заинтересует
- a. возможность знакомства с историей и культурой другой страны;
  - b. экстремальный туризм (альпинизм, виндсерфинг, горные лыжи);
  - c. деловое общение;
11. Мне интереснее беседовать о
- a. человеческих взаимоотношениях;
  - b. новой научной гипотезе;
  - c. технических характеристиках новой модели машины, компьютера.
12. Если бы был выбор из трех кружков, я бы выбрал
- a. технический;
  - b. музыкальный;
  - c. спортивный.
13. В организации следует обратить особое внимание на
- a. улучшение взаимопонимания между руководителем и подчиненными;

- b. поддержание здоровья, физической формы;
  - c. укрепление дисциплины.
14. Я с большим удовольствием смотрю
- a. научно-популярные фильмы;
  - b. программы о культуре и искусстве;
  - c. спортивные программы.
15. Мне бы понравилось работать
- a. с детьми или подростками;
  - b. с машинами, механизмами;
  - c. с объектами природы.
16. Школа в первую очередь должна
- a. учить общению с другими людьми;
  - b. давать знания;
  - c. обучать навыкам работы.
17. Главное в жизни
- a. иметь возможность заниматься творчеством;
  - b. вести здоровый образ жизни;
  - c. тщательно планировать свои дела.
18. Государство должно в первую очередь заботиться о
- a. защите интересов и прав граждан;
  - b. достижениях в области науки и техники;
  - c. материальном благополучии граждан.
19. В школе мне больше всего нравились уроки
- a. труда;
  - b. физкультуры;
  - c. математики.
20. Мне интереснее было бы
- a. заниматься сбытом товаров;
  - b. изготавливать изделия;

- с. планировать производство товаров.
21. Я предпочитаю читать статьи о
- а. выдающихся ученых и их открытиях;
  - б. интересных изобретениях;
  - с. жизни и творчестве писателей, художников, музыкантов.
22. Свободное время я люблю
- а. читать, думать, рассуждать;
  - б. что-нибудь мастерить, шить, ухаживать за животными, растениями;
  - с. ходить на выставки, концерты, в музеи.
23. Большой интерес у меня вызовет сообщение о
- а. научном открытии;
  - б. художественной выставке;
  - с. экономической ситуации.
24. Я предпочту работать
- а. в помещении, где много людей;
  - б. в необычных условиях;
  - с. в обычном кабинете

### Ключ к тесту

№	I	II	III	IV	V	VI
1	a	-	-	b	-	c
2	-	a	-	b	c	-
3	a	b	-	c	-	-
4	-	-	a	-	b	c
5	a	b	c	-	-	-
6	a	b	-	-	-	c
7	-	a	b	c	-	-
8	a	-	-	-	b	c

<b>9</b>	-	a	-	b	c	-
<b>10</b>	-	-	-	a	b	c
<b>11</b>	a	b	c	-	-	-
<b>12</b>	-	-	a	b	c	-
<b>13</b>	a	-	-	-	b	c
<b>14</b>	-	a	-	b	c	-
<b>15</b>	a	-	b	-	c	-
<b>16</b>	a	-	b	-	-	c
<b>17</b>	-	-	-	a	b	c
<b>18</b>	a	b	c	-	-	-
<b>19</b>	-	-	a	-	b	c
<b>20</b>	a	-	b	-	-	-
<b>21</b>	-	a	b	c	-	-
<b>22</b>	-	a	b	c	-	-
<b>23</b>	-	a	-	b	-	c
<b>24</b>	a	-	-	-	b	c

#### Обработка результатов теста

Подсчитайте число обведенных букв в каждом из шести столбцов и запишите эти шесть чисел в пустых клетках нижней строчки.

- 10-12 баллов – ярко выраженная профессиональная склонность.
- 7-9 баллов – склонность к определенному виду деятельности.
- 4-6 баллов – слабо выраженная профессиональная склонность.
- 0-3 баллов – профессиональная склонность не выражена.

Шесть столбцов – это шесть видов деятельности. Обратите внимание на те виды деятельности, которые набрали большее количество баллов.

#### Интерпретация результатов теста

I. Склонность к работе с людьми. Профессии, связанные с управлением, обучением, воспитанием, обслуживанием (бытовым, медицинским, справочно-информационным). Людей, успешных в профессиях этой группы, отличает общительность, способность находить общий язык с разными людьми, понимать их настроение, намерения.

II. Склонность к исследовательской (интеллектуальной) работе. Профессии, связанные с научной деятельностью. Кроме специальных знаний такие люди обычно отличаются рациональностью, независимостью суждений, аналитическим складом ума.

III. Склонность к практической деятельности. Круг этих профессий очень широк.

IV. Склонность к эстетическим видам деятельности. Профессии творческого характера, связанные с изобразительной, музыкальной, литературно-художественной, актерско-сценической деятельностью. Людей творческих профессий кроме специальных способностей (музыкальных, литературных, актерских) отличает оригинальность и независимость.

V. Склонность к экстремальным видам деятельности. Профессии, связанные с занятиями спортом, путешествиями, экспедиционной работой, охранной и оперативно-розыскной деятельностью, службой в армии. Все они предъявляют особые требования к физической подготовке, здоровью, волевым качествам.

VI. Склонность к планово-экономическим видам деятельности. Профессии, связанные с расчетами и планированием (бухгалтер, экономист); делопроизводством, анализом текстов и их преобразованием (редактор, переводчик, лингвист); схематическим изображением объектов (чертежник, топограф). Эти профессии требуют от человека собранности и аккуратности.

Источник: Опросник профессиональных склонностей / Резапкина Г.В. Отбор в профильные классы. М.: Генезис, 2005 г.

## Вариант 2.

Инструкция. Прочитайте приведенные ниже суждения о профессиях и выберите два из них, наиболее соответствующие вашим взглядам.

<b>Профессиональная мотивация</b>	<b>Внепрофессиональная мотивация</b>
1. В наибольшей степени реализовать свои физические возможности, проявить силу, ловкость, волевые качества.	5. Работать в хороших условиях, в таких, чтобы работа не была утомительной, не вызывала отрицательных эмоций.
2. Достичь высокого общественного положения, известности, славы, получить признание окружающих.	6. Сохранить достаточно энергии и времени для увлечений, общения с друзьями и близкими.
3. Получать высокий заработок, обеспечивающий хорошие материальные условия.	
4. Проявлять творческую инициативу, полностью раскрыть свои интеллектуальные способности.	

Обработка. Если выбранные тестируемым суждения оказались в одной колонке, значит, его мотивация носит непротиворечивый характер: он четко знает, чего хочет, его желания не противоречат друг другу.

Если оба суждения относятся к профессиональной мотивации, значит, в данный момент для муниципального служащего актуальна профессиональная самореализация (выбор профессии и путей ее получения, профессиональный рост и карьера).

Если оба суждения относятся к внепрофессиональной мотивации, значит, в данный момент для него важнее решить вопросы, не связанные с профессиональной самореализацией (семья, здоровье, личностный рост, который не всегда связан с профессиональным).

Если выбранные суждения находятся в разных колонках, значит, он хочет совместить профессиональные и внепрофессиональные интересы. Это непросто, поскольку они противоречат друг другу.

Раздел 2. Практическое задание по оценке профессионального потенциала муниципальных служащих в установленной сфере деятельности

Вариант 1. Реферат.

Рефераты выполняются муниципальным служащим самостоятельно, в домашних условиях. Темы рефератов предлагаются непосредственным руководителем муниципального служащего. Важно, чтобы тема была актуальной и затрагивала основные проблемы отрасли, деятельности органа местного самоуправления, структурного подразделения.

Рекомендуемый объем реферата – 5-7 страниц текста, выполненного 14 шрифтом с одинарным интервалом. В реферате должны быть отражены основные положения по избранной теме, обозначены наиболее актуальные проблемы, перспективы их разрешения, а также собственные выводы и предложения. Наличие стандартных ссылок на использованные источники обязательно.

Небольшой объем реферата требует тщательного отбора материала, поэтому общеизвестные положения, учебные материалы и прочие «общие места» лучше опустить или ограничиться ссылками без цитирования.

Защита реферата и его обсуждение проводится уполномоченным должностным лицом и привлеченными специалистами с участием муниципального служащего.

Критерии оценки реферата;



- раскрытие темы;
- умение анализировать и дать оценку сложившейся ситуации;
- видение сути проблемы;
- видение альтернативных вариантов решения проблемы;
- обоснованность и практическая реализуемость предложений;
- наличие ссылок на нормативные правовые акты, инструкции, положения;
- достоверность описания действующей практики.

Темы реферата подбираются исходя из обязанностей муниципального служащего, закрепленных в его должностной инструкции.

#### Вариант 2. Эссе.

Эссе – краткий (до 2-х страниц) очерк - рассуждение в свободном стиле. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе показывает уровень самостоятельного творческого мышления, умение структурировать информацию, выделять причинно-следственные связи, аргументировать свои выводы.

Эссе выполняется муниципальным служащим в присутствии комиссии.  
Время написания – до 30 мин.

Тема эссе должна содержать в себе вопрос, проблему, побуждать к размышлению. От формулировки предложенной темы зависит, что представит муниципальный служащий: реферат или эссе.

<b>Тема реферата</b>	<b>Тема эссе</b>
Роль кадровой службы администрации Ивановского района в противодействии	Организация деятельности кадровой службы администрации Ивановского района в

коррупции	противодействию коррупции: проблемы и пути их решения
Принципы формирования органов местного самоуправления в муниципальном образовании «Ивановский район»	Собрание депутатов Ивановского района и администрация Ивановского района: проблемы взаимодействия
Организация предоставления общедоступного образования как вопрос местного значения муниципального образования «Ивановский район»	Реализация национального проекта «Образование» в муниципальном образовании «Ивановский район»: опыт и перспективы

#### Критерии оценки эссе:

- знание и понимание материала;
- построение суждений (ясность и четкость изложения; логика структурирования доказательств);
- анализ и оценка информации (использование приемов сравнения и обобщения; представление альтернативных взглядов на рассматриваемую проблему; личная оценка проблемы).

#### Вариант 3. Экспертное заключение

Экспертное заключение (аналитическая записка) – краткий анализ представленного проекта нормативного акта, программы, бизнес-плана или иного документа, анализируемого с точки зрения законности, экономической обоснованности, полноты аргументации, целесообразности, реализуемости.

В качестве материалов для проведения экспертизы рекомендуется предлагать проекты муниципальных правовых актов, муниципальных целевых

программ по наиболее актуальным проблемам соответствующей сферы деятельности, в том числе и тех, которые уже имеют экспертное заключение. Оценку представленных муниципальными служащими экспертных заключений возможно осуществить путем сопоставления основных выводов заключений с реальной экспертизой проекта.

Для оценки аналитических способностей, самостоятельности и творческого характера мышления, целесообразно предлагать в качестве объекта экспертизы наиболее сложные и актуальные вопросы, по которым нет реальных экспертных заключений, но уже состоялось обсуждение группой специалистов. Данный подход позволит оценить системность знаний, логичность мышления, новизну взглядов.

#### Вариант 4. Практические задачи

Одним из методов оценки профессионального уровня муниципального служащего является выполнение практических задач, позволяющих выяснить, насколько служащий овладел предметной областью замещаемой должности. Практические задания составляются с учетом группы должностей муниципальной службы, особенностей должностных и функциональных обязанностей, а также отраслевой направленности деятельности экзаменуемых.

При выборе (разработке) практических задач важно учитывать следующее:

- суть задания должна соответствовать профессиональным знаниям, умениям и навыкам, которыми должен обладать муниципальный служащий, специфике выполняемых им должностных обязанностей;
- описанная ситуация должна обеспечивать возможность проявления муниципальным служащим максимум необходимых компетенций;
- в задании должна содержаться информация, достаточная для анализа ситуации и принятия решения.

Задание выполняется муниципальным служащим в ограниченный промежуток времени (до 30 мин).

Типология практических заданий разнообразна: большие и маленькие, сложные и простые, специализированные и общие. Это дает возможность подобрать подходящий инструмент для самых разнообразных оценочных задач.

Пример:

Специалист общего отдела должен обладать профессиональными знаниями в сфере своей непосредственной деятельности, в частности знать современные требования к оформлению документов.

Задание: подготовьте проект распоряжения администрации о командировании сотрудника.

Раздел 3. Модельная оценка профессионального потенциала муниципального служащего в установленной сфере деятельности

Модельное заключение

по результатам оценки профессионального потенциала муниципального служащего

---

(должность, Ф.И.О. муниципального служащего)

**1. Сведения о муниципальном служащем:**

возраст: \_\_\_\_\_

образование: \_\_\_\_\_

профессиональный стаж: \_\_\_\_\_

**2. Результаты диагностики уровня развития профессиональных качеств:**

знания, умения, навыки: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

способность к сотрудничеству, адаптивность, гибкость, обучаемость: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

творческий потенциал (интеллектуальные и познавательные способности):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

психофизиологический потенциал (работоспособность, устойчивость к стрессам и т.д.): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ценностно-мотивационная сфера: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Сильные качества муниципального служащего:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Слабые стороны муниципального служащего:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. Потенциал развития:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Должность уполномоченного лица (лиц  
подписи)

(подпись)

(расшифровка

Пояснения

к модельному заключению по результатам оценки профессионального потенциала  
муниципального служащего

### **1. Сведения о муниципальном служащем.**

В данном разделе указываются:

перечень учебных заведений, которые окончил муниципальный служащий, специальность и квалификация, полученные по окончании этих учебных заведений. Как давно муниципальный служащий закончил учебное заведение, насколько использовано образование в тех видах деятельности, которыми занимался муниципальный служащий. Насколько указанная специальность важна для него в профессиональной деятельности;

перечень видов деятельности, которыми приходилось заниматься, а так же сфера ответственности и общие обязанности, связанные с этими видами деятельности, а также наименование ранее замещаемых должностей, названий организаций, периоды пребывания в соответствующих должностях, сфера ответственности, обязанности.

### **2. Результаты диагностики уровня развития профессиональных качеств.**

В данном разделе указываются:

знания, навыки и умения, полученные муниципальным служащим за весь период обучения и профессиональной деятельности, профессиональные направления, в которых они выражены наиболее сильно;

способность к сотрудничеству, адаптивность, гибкость, обучаемость.

Оценка дается на основании проведенных собеседования, тестирование и т.д.;

каков в целом интеллектуальный уровень муниципального служащего, какова способность мыслить логически, аналитически, абстрактно, конкретно. Есть ли неравномерность в развитии различных сторон интеллектуальной деятельности, какова скорость и другие динамические характеристики умственной деятельности. Отличается ли интеллектуальная деятельность упорядоченностью, склонен ли действовать методом проб и ошибок, как влияют на продуктивность мышления эмоции, может ли принимать решения в ситуациях неопределенности, срочной необходимости принимать решения. Может ли устанавливать связь между событиями, выходящими за рамки его профессиональной деятельности, способен ли прогнозировать развитие событий, наделен ли муниципальный служащий творческим воображением, насколько критично мышление муниципального служащего, реально ли оценивает свои способности, переоценивает или недооценивает он их;

работоспособность муниципального служащего, устойчивость к стрессам и иные психофизиологические характеристики, влияющие на осуществление муниципальным служащим профессиональной деятельности;

какие основные потребности «двигают» человека по жизни, как выражает эти потребности в своем поведении, обладает ли муниципальный служащий честолюбием, жадной властью, есть ли потребность превзойти себя, живет ли человек ради далеких перспектив или его поведение подчинено требованиям текущего момента.

**В разделах 3 и 4** указываются сильные качества и слабые стороны муниципального служащего, влияющие или способные повлиять на осуществлении им профессиональной деятельности, рост профессионального потенциала.

## **5. Потенциал развития.**

Данный раздел содержит общие выводы о профессиональном уровне муниципального служащего перспективах и направлениях его профессионального развития, трудовом и личном потенциале. Так же в этот раздел могут быть включены рекомендации представителю нанимателя (работодателю) о необходимости повышения квалификации, переподготовки, целесообразности включения муниципального служащего в кадровый резерв на ту или иную должность, иные предложения по прохождению работником муниципальной службы.