

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»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник Управления
муниципальной службы и кадров
Администрации города Челябинска
_____/С. М. Сенникова/
« ____ » _____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.,
профессор кафедры ЭТГМУ
_____/В.С. Антонюк/
« ____ » _____ 20__ г.

Кадровое обеспечение муниципальных органов исполнительной власти(на примере Администрации г. Челябинска)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.04.2020.638.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент кафедры ЭТГМУ

_____/М.В. Козина/
« ____ » _____ 2020 г.

Автор

студент группы ЗЭУ-359

_____/И.Б. Петренко/
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент кафедры ЭТГМУ

_____/Е.М. Колмакова/
« ____ » _____ 2020 г.

АННОТАЦИЯ

Петренко И.Б. Кадровое обеспечение муниципальных органов исполнительной власти (на примере Администрации г. Челябинска). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-359, 103 с., 9 ил., 13 табл., библиограф.список – 32 наим., 2 прил., 14 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования является система кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по развитию системы кадрового обеспечения в Администрации города Челябинска.

В выпускной квалификационной работе выявлена сущность кадрового обеспечения, проведен анализ системы кадрового обеспечения в Администрации города Челябинска, разработаны рекомендации по развитию системы кадрового обеспечения в Администрации города Челябинска, определен эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться Администрацией города Челябинска при формировании системы кадрового обеспечения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ	
1.1 Сущность системы кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти.....	11
1.2 Сравнение современных теоретических представлений по проблемам кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти.....	24
1.3 Обзор передовых практик кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти.....	33
1.4 Методика анализа оценки эффективности кадрового обеспечения на муниципальной службе и выбор алгоритма исследования.....	54
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ Г. ЧЕЛЯБИНСКА	
2.1 Анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.....	57
2.2 Анализ основных показателей состояния и оценки результатов системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.....	64
2.3 Проблемы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.....	74
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ Г. ЧЕЛЯБИНСКА	

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.....	78
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А – Положение о наставничестве в аппарате Администрации города Челябинска.....	95
Приложение Б – Карточка мониторинга профессионального развития сотрудника.....	103

ВВЕДЕНИЕ

Развитие кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления – важное условие успешного решения задач, стоящих перед обществом и государством. Вопросы формирования эффективного кадрового обеспечения в Российской Федерации являются особенно актуальными и находятся в центре внимания высших должностных лиц государства. Это связано, прежде всего, с поставленными задачами и выбранным курсом кадровой политики, проводимой в последние несколько лет Президентом Путиным В.В.

Органам местного самоуправления приходится решать социально-экономические проблемы, которые возникают на местном уровне, они являются катализатором происходящих реформ в условиях взаимодействия с населением.

Вопросам кадрового обеспечения и деятельности управленцев, в том числе органов местного самоуправления, посвящены работы отечественных и зарубежных ученых и практиков: Л.С. Бляхмана, В.С. Бочко, Р.Л. Дафта, С. Джалалова, Г. Десслера, И.В. Довдиенво, П. Друкера, И.М. Головы, В.Г. Игнатова, А.Н. Ильюшенкова, С.А. Карпова, О.В. Козловой, Е.В. Маслова, А.В. Медведева, Л.Г. Миляевой, А.К. Мишина, В.Г. Новикова, П.А. Папулова, П.М. Першукевича, А.Ф. Суховой, И.Г. Ушачева, А.А. Уварова, Н.Н. Филиппова, В.З. Черняка и др.

Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров рассматриваются в работах В.И. Бутова, А.И. Гулейчика, М. Жигалина, О.М. Роя, Б.П. Панкова, А.П. Панкрухина, А.В. Пошатаева, В.Е. Чиркина, Б.И. Шайтана и др.

В настоящее время остается немало спорных и нерешенных теоретических и практических проблем, связанных с пониманием самого явления, определяемого термином «кадровое обеспечение», его методическим и организационно-экономическим обоснованием, несмотря на то, что в научной литературе

присутствует анализ отдельных сторон развития кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления.

Востребованность теоретических и методических разработок по исследованию развития кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления, с одной стороны, и многоаспектность и малоизученность проблемы, с другой, обусловили выбор темы нашего исследования, его цель и задачи.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию системы кадрового обеспечения и анализ системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.

Задачи работы:

1. Раскрыть сущность и содержание кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти.

2. Сравнить современные теоретические представления по проблемам кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти.

3. Провести анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.

4. Проанализировать основные проблемы системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.

Объектом исследования выступает кадровое обеспечение муниципальных органов исполнительной власти.

Предметом исследования являются методы и технологии кадрового обеспечения Администрации г. Челябинска.

Предложенные мероприятия имеют практическую значимость и могут служить основой для разработки качественной программы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

1.1 Сущность системы кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти

Кадровое обеспечение – комплекс действий, направленных на поиск, оценку и установление заранее предусмотренных отношений с рабочей силой как в самой компании для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и вне её пределов для нового найма временных или постоянных работников появилась теория управления человеческими ресурсами, которыми надо грамотно управлять, создавая условия для их развития, вкладывать в них средства [14]. Этому определению придерживаются многие авторы, в том числе и Бычкова А.В, понимая термин «кадровое обеспечение» в общем смысле.

Кадровое обеспечение – это деятельность, направленная на комплектование профессионально подготовленными работниками всех органов власти, способными на уровне современных требований эффективно осуществлять в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции государственных и муниципальных органов, предполагающая применение различных, большей частью закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров [18]. Данное определение раскрывается Кузнецовой Н.В. на уровне государственных и муниципальных организаций, включая деятельность, задачи, функции государственных и муниципальных органов.

Для государственных и муниципальных служащих, изучающих проблемы государственной службы и кадровой политики Лытов Б.В. под кадровым обеспечением понимает систему работы с кадрами госаппарата в профессиональном, организационном, воспитательном и иных отношениях,

обеспечивающая насыщение высококвалифицированными кадрами всех звеньев органов государственной власти и управления [19].

Итак, кадровое обеспечение должно быть направлено на наем эффективной рабочей силы, улучшения отношений в организации между руководством и подчиненными, увеличение производительности труда посредством улучшения условий работы.

Кадры муниципального управления – это совокупность работников, профессионально выполняющих функции муниципального управления или способствующих их осуществлению, а также обеспечивающих управление муниципальным хозяйством.

Квалификация кадров, понимание работниками своих задач и отношение к делу являются решающими факторами эффективности муниципального управления [15, с. 393].

Ключевое значение в процессах кадрового обеспечения и развития кадрового потенциала муниципальной службы имеет деятельность, связанная с формированием и эффективным использованием кадров муниципального управления. Ее главные компоненты представлены на рисунке 1 [15, с. 396].



Рисунок 1 – Основные компоненты кадрового обеспечения муниципального управления

Система кадрового обеспечения организации включает в себя следующие этапы:

1. Определение потребности в персонале

Определение потребности в персонале позволяет установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала организации [25]. Качественная потребность – потребность по специальностям, профессиям, уровню квалификационных требований к персоналу.

Качественная потребность организации в персонале рассчитывается исходя из: профессионально-квалификационного деления работ; штатного расписания организации; требований к должностям и рабочим местам; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально - квалификационному составу исполнителей.

Количественная потребность определяется на основе: выбора метода расчета численности сотрудников, и установлению исходных данных для расчета необходимой численности работников на определенный временной период [11, с. 58].

Методы расчета количественной потребности в персонале:

- метод расчета по нормам обслуживания;
- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- стохастические методы;
- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности;
- расчет числовых характеристик; корреляционный анализ; метод экспертных оценок; и т.п.

2. Подбор муниципальных служащих

Подбор муниципальных служащих заключается в установлении пригодности работников (оценке) и отборе наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы [15, с. 397].

Расстановка муниципальных служащих должна иметь обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным

подразделениям и должностям в соответствии с уровнем и профилем подготовки, деловыми и личностными качествами, опытом работы. Подбор кадров для муниципальной службы может быть организован через конкурс на замещение соответствующих должностей. Важным показателем становится оценка его личностных качеств и совместимости с окружением наряду с оценкой уровня и профиля образования претендента, стажа, квалификации, направлений предыдущей деятельности и других формальных показателей.

Главная задача кадрового работника оценить относительно устойчивые признаки личности будущего муниципального служащего, его потенциал. Важным условием приема на муниципальную службу во многих странах служит наличие у претендента соответствующего документа об образовании и определенных профессиональных навыков.

Почти во всех странах прием на муниципальную службу осуществляется с использованием двух подходов.

1. Наем молодого поколения из школ и университетов предполагает наличие верхнего возрастного предела, так как и орган власти, и сами кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в этой сфере. Продвижение по службе возможно, если кандидат имеет такие свойства, как благонадежность, нужный стаж работы и высокие моральные качества.

2. Привлечение лиц с опытом работы по специальности в корпоративном секторе или сторонний найм используется в том случае, когда не хватает кадров определенных профессий.

Методами отбора кандидатов на замещение должностей в местных администрациях являются выборы и назначение. Эти методы могут быть использованы для всех групп кадров. Исключением является должность главы муниципального образования, а также некоторые другие должности, требующие обязательного проведения выборов в соответствии с уставом муниципального образования. Конкурсной комиссии может выступать население либо представительный орган муниципального образования.

В действительности же прием кадров на муниципальные должности чаще всего осуществляется в основном по формальным критериям (стаж работы в органах местного самоуправления, квалификация и т. п.), без должного учета личностных и деловых качеств кандидата. Конкурсы на замещение вакантных должностей проводятся редко. В результате на муниципальную службу нередко поступают работники с низким уровнем профессионализма.

Собеседование проводится при отборе муниципальных служащих, его цель – дополнить данные письменных источников.

Анкетирование проводится для выявления у кандидата качеств, необходимых для замещения вакантной должности муниципальной службы. Также для оценки претендентов на муниципальную службу иногда полезно использовать тестирование, которое заключается в решении претендентом заранее подготовленных задач (тестов) по проблеме из соответствующей сферы муниципальной деятельности и установлении на этой основе количественных показателей, определяющих уровень кандидата.

Идеального работника практически невозможно найти, поэтому обычно приходится идти на компромиссы. Подбор кадров – это не только подбор конкретного работника на определенную вакансию, но и формирование всего коллектива работников предприятия. Подход с позиций коллектива позволяет качествами одного сотрудника возместить нехватку аналогичных качеств у другого. В итоге из неидеальных отдельных работников становится возможным сформировать эффективно работающий коллектив.

3. Аттестация муниципальных служащих

С целью определения уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих и соответствия их занимаемым должностям, повышения ответственности за исполнение ими своих должностных обязанностей и стимулирования роста квалификации, развития у них творческой активности и инициативы проводится аттестация муниципальных служащих.

Аттестация проводится не чаще раза в два года и не реже раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются правовыми актами муниципального образования.

Положение об аттестации – основной документ, регламентирующий проведение аттестации. На подготовительном этапе утверждаются график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии. На каждого служащего, которого планируют аттестовать, составляется его непосредственным руководителем служебная характеристика, с которой аттестуемый должен быть ознакомлен; подготавливаются материалы, необходимые для заседания аттестационной комиссии. В присутствии аттестуемого и его непосредственного руководителя проводится. Аттестационной комиссией заслушивается сообщение аттестуемого о своей работе, задаются вопросы и рассматриваются представленные материалы. По результатам аттестации муниципального служащего дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнении рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Комиссия дает также аргументированные рекомендации о поощрении отдельных работников за успехи, изменении должностных окладов, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, понижении в должности, о включении в резерв на выдвижение и др. В отсутствие аттестуемого в результате открытого голосования принимаются оценка деятельности работника и рекомендации комиссии. В аттестационный лист заносятся результаты аттестации и сообщаются служащему сразу же после голосования. Изучение и анализ данных по проведению аттестации муниципальных служащих в ряде муниципальных образований позволяют отметить следующие недостатки в этой работе:

- проведение оценки аттестуемых лишь по формальным критериям (образование, стаж работы и т. п.) и на основании служебной характеристики;
- нерегулярность проведения аттестации;
- недостаточность методических разработок в этой области;
- незначительный процент муниципальных служащих, направляемых по результатам аттестации на переподготовку и повышение квалификации, а также зачисляемых в резерв на выдвижение.

Для устранения этих недостатков необходимо изменить сложившееся отношение к аттестации как к формальному мероприятию. Это, в свою очередь, требует использования для аттестации более широкого арсенала методов количественной и качественной оценки.

4. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих

Виды, мотивы, принципы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих представлены на рисунке 2.

Первичная подготовка муниципальных служащих осуществляется в высших учебных заведениях в соответствии с государственными образовательными стандартами.

Профессиональная переподготовка – обучение муниципальных служащих с целью получения практических навыков, дополнительных теоретических знаний, необходимых для выполнения новых видов профессиональной деятельности.

Профессиональная переподготовка осуществляется по программам в объеме свыше 500 часов, длится от трех до шести месяцев с отрывом от работы и от шести месяцев до года без отрыва от работы, заканчиваясь защитой дипломной работы.

Повышение квалификации – обновление практических и теоретических знаний муниципальных служащих в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации включает в себя краткосрочное тематическое обучение по профилю профессиональной деятельности (72-100 ч.) с защитой реферата или обучение для углубленного изучения проблем по профилю профессиональной деятельности (свыше 160 ч.) с защитой выпускной работы. Срок обучения с отрывом от работы составляет от двух до шести недель и без отрыва от работы – от шести недель до шести месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности муниципального служащего.

Стажировка – отдельный вид дополнительного профессионального образования, во время которого изучается передовой опыт муниципального управления, приобретаются организаторские и профессиональные по занимаемой или более высокой должности.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих служит подсистемой образовательной системы России и в качестве структурных элементов включает:

- государственные и негосударственные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования;
- соответствующие государственные образовательные стандарты;
- профессиональные образовательные планы и программы (основные и дополнительные);
- органы управления подготовкой и переподготовкой государственных и муниципальных служащих и подведомственные им учреждения и предприятия.

При функционировании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих должны учитываться следующие принципы:

1) Обеспечение опережающего характера обучения. Этот принцип предусматривает связь с определением и анализом проблем развития территории, решение которых требует дополнительного обучения муниципальных служащих, выявлением приоритетных целей и направлений обучения, формированием

системы мер, направленных на обеспечение дополнительного профессионального образования этих работников и создание действенной системы контроля за ходом ее реализации.

2) Непрерывность обучения. Это принцип преемственности процессов подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов, когда содержание текущей учебы связано с предыдущим обучением и обеспечивает необходимое качество выполнения должностных обязанностей.

3) Целевая направленность обучения. Реализация этого принципа связана с оптимизацией учебного процесса и обеспечением, развитием послевузовского образования (аспирантура, докторантура, соискательство, магистратура).

4) Научность. Этот принцип связан с организацией образовательного процесса на основе внедрения в обучение результатов научных исследований, анализа современной практики муниципального управления, зарубежного и отечественного опыта.

5) Функционирование системы обучения преимущественно на основе государственного и муниципального заказа. Этот принцип предполагает, что обучение будет проведено за счет средств федерального, региональных и местных бюджетов при возможном привлечении других финансовых источников.

Среди образовательных учреждений на конкурсной основе размещается госзаказ. Заказчиками являются органы государственного и муниципального управления.

В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих действуют три субъекта: будущий специалист или муниципальный служащий, проходящий обучение; учебное заведение, реализующее программу обучения; муниципальный орган, заинтересованный в получении квалифицированного, компетентного специалиста. Эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон повышает действенность системы. Таким образом, совершенствование кадрового обеспечения муниципальной службы во многом зависит от масштабов, содержания и эффективности

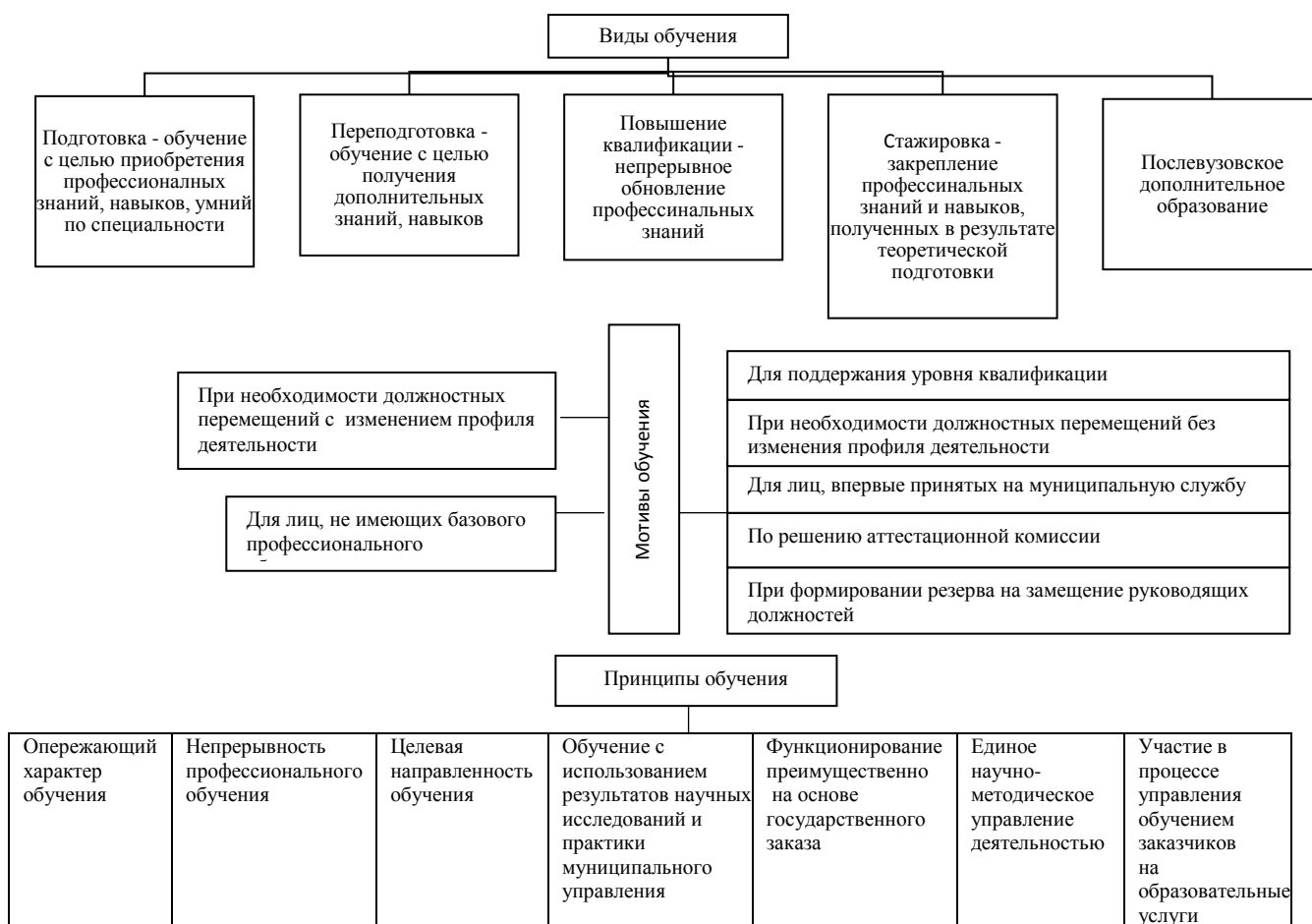


Рисунок 2 – Виды, мотивы, принципы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих

образовательной деятельности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих.

5. Кадровый резерв

Цель кадрового резерва является замещение должностей во вновь созданных подразделениях, а также замены руководителей, которые выбывают по различным причинам. Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие муниципальные должности – многоплановая работа, включающая:

- отбор наиболее достойных работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, включенных в резерв, организацию их подготовки и повышения квалификации;

– выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

На группу однородных должностей подбирается кадровый резерв, т.е. не на каждую должность. На практике доказано, что эффект резерва снижается, если ставка делается только на одного человека. При наличии нескольких претендентов на одну должность повышаются шансы отбора на замещение должности наиболее квалифицированного кандидата.

Основой отбора кандидатов, которые входят в состав кадрового резерва, должны быть установлены требования к профессиональной компетентности, ответственности, творческого подхода, высоких моральных качеств, организаторских способностей.

Резерв следует формировать как открытый, и работа с людьми, рекомендованными для выдвижения, также должна вестись открыто. На конкретную должность необходимо подготавливать определенного кандидата, т.к. только так гарантируется подготовка кандидатов на замещение каждой должности на всех уровнях муниципального управления.

На основе индивидуальных планов осуществляется подготовка зачисленных в резерв специалистов, по которым производится сопоставление характеристик каждого кандидата с «портретом идеального сотрудника» на данной должности. Результатом является определение областей развития, который включает в себя конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию несоответствий, а также сроки их реализации.

Основная форма подготовки резерва – обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки определяются исходя из уровня соответствия знаний кандидата (выявленных в ходе экспертной оценки) требованиям, предъявляемым к данной должности. Планируются командировки для изучения передового опыта, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Помимо постоянного обучения на рабочем месте, практикуются перемещения работника по горизонтали и по вертикали.

Работники, которые зачислены в резерв кадров, должны в первую очередь направляться на повышение квалификации и переподготовку.

Необходима ежегодная оценка состава резерва. Ее результатом может стать корректировка плана развития или изменение состава резерва.

Эффективность работы с резервом в немалой степени зависит от срока пребывания кандидата в резерве. На основании опыта, можно сказать, что для получения достоверной оценки способностей сотрудника и выявления возможности его выдвижения на руководящую должность, достаточно трехлетнего срока, при котором находящийся в резерве работник, принимая должность, уже будет в курсе всех дел и замена пройдет удачно.

Содержание деятельности по созданию кадрового резерва муниципальной службы и его подготовке представлено на рисунке 3.

Существующий в органах местного самоуправления механизм формирования кадрового резерва носит скорее формальный, чем планомерный характер. Свидетельством этого служит высокая доля работников, назначаемых на должности не из резерва. В резерв часто попадают неперспективные работники, т.к. зачисление в резерв проходит серьезного отбора и оценки кандидатов, в свою очередь кадровые службы создают лишь видимость работы по подготовке резерва.

Отсутствие или несовершенство методических и инструктивных материалов, регулирующих работу по формированию резерва, создают дополнительные трудности при выполнении данной работы.

Кадровые службы (возможно, это даже один специалист) с разными названиями и численностью есть во всех исполнительных органах муниципальных образований. Но в большинстве случаев они действуют на основе традиционных представлений о кадровой работе и заняты в основном учетно-регистрационной деятельностью, но задачи кадровой службы значительно шире.

Следовательно, необходимо проводить серьезную аттестацию самих работников кадровых служб, а также работу, связанную с уточнением структуры



Рисунок 3 – Схема формирования кадрового резерва и организация работы с ним

кадровой службы и должностных инструкций ее сотрудников. В кадровые службы должны прийти специалисты, имеющие экономическую, психологическую, юридическую подготовку, способные понять проблемы становления местного самоуправления и комплексно решать задачи кадрового обеспечения муниципального управления.

1.2 Сравнение современных теоретических представлений по проблемам кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти

В нашей стране идет реформа органов государственной власти и управления, вносятся серьезные изменения в трудовое законодательство и т.п. Разработка эффективной системы кадровой работы является важнейшей задачей государства. Все это делает актуальным изучение кадровой политики, кадрового обеспечения и способов их реализации в органах государственного управления.

Система государственной и муниципальной службы имеет свои проблемы, которые связаны со многими факторами: особенностями самой деятельности представителей органов власти, реалиями современной жизни, сложившимися принципами кадровой политики и т.д.

Итак, рассмотрим публикации по регулированию кадрового обеспечения и его проблемах в государственных учреждениях.

Начнем с публикации 2015 года в сборнике материалов VII Международной научной конференции «Актуальные проблемы права», автор Токоякова Т. Е., статья: «Инновации в сфере кадрового обеспечения органов муниципальной власти: правовые аспекты».

Как говорит автор, настоящее время инновационная деятельность становится важным фактором развития государств. В условиях динамичных социальных изменений современная практика управления все в большей степени нуждается в инновациях, муниципальное управление также не является исключением.

В рамках управленческих инноваций имеют место инновации в кадровой работе, под которыми понимается любая целевая деятельность, процедура или метод управления кадровой работой, направленные на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития организации в изменяющихся условиях.

Кадровые нововведения можно классифицировать по следующим признакам:

а) по фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле):

- профессионально-образовательные нововведения (в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, др. учебных центрах);
- нововведения, связанные с поиском и отбором кадров, т. е. с формированием нового и эффективного кадрового потенциала;
- кадровые нововведения в процессе труда (аттестация кадров, новое распределение трудовых функций и полномочий, методы продвижения и перемещения работников);
- нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров.

б) по объектам нововведений и инновационного менеджмента в кадровой работе:

- кадровые нововведения в отношении отдельных работников, например, работа с элитными специалистами и новаторами;
- кадровые нововведения, связанные с обеспечением (кадровым сопровождением) целевых научных и научно-технических программ;
- набор и подготовка кадров для разработки и реализации программы или проекта;
- кадровые нововведения в действующих предприятиях и организациях.

На сегодняшний день каждый субъект Российской Федерации, исходя из сложившейся практики, может по-разному подходить к решению вопросов функционирования муниципальной службы, обеспечивая управление ее развитием на основании федерального законодательства о муниципальной службе. Следовательно, каждое муниципальное образование может предложить новые механизмы и кадровой работы в рамках действующего законодательства.

Например, в администрации г. Улан-Уде, стандартная схема отбора претендентов на замещение должностей муниципальной службы дополняется

процедурами отбора и оценки, в том числе с использованием новых информационных технологий и индивидуальной работы с каждым претендентом.

Также данное муниципальное образование предполагает внесение изменений в организацию конкурса на замещение должностей муниципальной службы, а именно проведение второго этапа конкурса в дистанционной форме в виде тестов [15, с. 106].

Так, при формировании резерва на главные, ведущие и старшие должности муниципальной службы психологами проводится психологическое тестирование кандидатов, которое позволяет выявить кандидатов, обладающих умением эффективно организовывать работу коллектива, психической и эмоциональной устойчивостью, восприимчивостью к инновациям, творческим потенциалом, социальной активностью, профессиональным авторитетом, готовностью к обоснованному риску.

В ряде регионов также ведется работа по повышению престижа муниципальной службы, что одновременно является способом формирования эффективного кадрового резерва.

Интересен опыт Воронежской области по выявлению обладающей управленческим потенциалом молодежи, наиболее одаренной молодежи через организацию и проведение областного конкурса «Взгляд молодых на проблемы местного самоуправления».

Заказчиками данного проекта выступают органы государственной власти и местного самоуправления Воронежской области. Данный конкурс дает возможность органам местного самоуправления муниципальных образований выявить молодежь, которая готова активно включаться в решение вопросов местного значения, обозначая основные проблемы своего муниципального образования и предлагая свое видение их решения; сориентировать ее на получение управленческого образования и сформировать действенный, активный молодежный резерв [18, с. 22–23].

Значение работы с кадровым резервом, построенной на основе проектного управления, понимают и в Белгородской области, где она выстраивается с учетом задачи формирования региональной инновационной политики. Целью работы с кадровым резервом в регионе является обеспечения органа местного самоуправления квалифицированными управленческими кадрами на всех уровнях. Примером может служить городская целевая программа «Муниципальные кадры».

Инновационный подход, содержащийся в программе «Муниципальные кадры», состоит в идее комплексного использования всех кадровых технологий, применяемых в системе муниципальной службы. Основными задачами программы является:

- 1) формирование профессионально компетентных кадров, способных эффективно решать стратегические задачи экономического и социального развития города;
- 2) совершенствование организационной структуры управления;
- 3) обеспечение материальной и информационной среды для эффективного выполнения кадрами местного самоуправления своих должностных обязанностей;
- 4) повышение престижа муниципальной службы;
- 5) развитие корпоративной культуры.

Данная программа последовательно реализуется и предусматривает изучение, оценку сложившейся практики управленческой деятельности и трансформацию имеющегося опыта, а также новых технологий на среднесрочную перспективу [16, с.103].

Законодательно на федеральном уровне изменения в подготовке кадров для муниципальной службы закреплены Федеральным законом от 30.03.2015 г. № 63-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием механизма подготовки кадров к муниципальной службе».

К полномочиям органов местного самоуправления поселений, муниципальных районов, городских округов, городских округов с внутригородским делением и внутригородских районов в целях решения вопросов местного значения теперь также относят организацию подготовки кадров для муниципальной службы в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации об образовании и законодательством Российской Федерации о муниципальной службе, согласно изменениям в п. 8.1 ч. 1 ст. 17 Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

В Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» внесены следующие изменения: получение дополнительного профессионального образования в соответствии с муниципальным правовым актом за счет средств местного бюджета вместо ранее используемого повышения квалификации (изменение в п. 7 ч. 1 ст. 11); по результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих для получения дополнительного профессионального образования, вместо также ранее используемого повышения квалификации муниципального служащего (изменения в ч. 4 ст. 18).

Также данный Федеральный закон пополнился статьей 28.1. Подготовка кадров для муниципальной службы на договорной основе, на основании которой органы местного самоуправления могут осуществлять организацию подготовки граждан для муниципальной службы на договорной основе в соответствии с законодательством Российской Федерации об образовании и с учетом положений настоящего Федерального закона [3].

Таким образом, очевидно, что новые задачи и приоритеты муниципальной службы, призванной обеспечивать эффективное развитие муниципальных образований через органы местного самоуправления, требуют и новых моделей системы работы с кадрами. Однако, муниципальным образованиям необходима

помощь государственной власти в законодательном закреплении определенных, основополагающих элементов кадрового обеспечения на уровне муниципальной службы.

Следующим рассмотрим учебное пособие 2007 года под названием «Кадровое обеспечение местного самоуправления» коллектива авторов: Кокин И.А., Савранская О.Л., Федоров А.Г., Шугрина Е.С.

Следующий блок авторов, так же обращается к актуальности инновационной деятельности и актуальности повышения квалификации муниципальных служащих.

Серьезным и важным вопросом для исследования является определение содержания труда муниципальных служащих, выборных должностных лиц местного самоуправления, работающих на постоянной основе, руководителей муниципальных организаций, а также выработка требований к их знаниям, навыкам, умениям применительно к каждой конкретной должности – профессионального стандарта – своего рода профессионального портрета муниципального служащего.

Еще одним важным направлением программ развития муниципальной службы и кадрового потенциала муниципального образования является организация предоставления среднего и дополнительного профессионального образования в области муниципального управления.

Совершенствование системы подготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления весьма актуально в условиях современной России.

Острый дефицит квалифицированных управленцев, низкая правовая и управленческая грамотность большинства депутатов и муниципальных служащих препятствует рациональному использованию ресурсов, снижает общую эффективность местного уровня власти, снижает качество предоставляемых населению услуг, особенно в сельской местности.

Дополнительное образование муниципальных служащих – достаточно затратно и не всегда возможно для муниципальных образований, имеющих значительный дефицит бюджета. Поэтому принятие на себя субъектом РФ обязательств по дополнительному образованию муниципальных служащих, а также среднему профессиональному образованию молодежи – потенциальных кадров муниципального управления низшего звена, является исключительно важным и будет способствовать развитию муниципальной службы.

При достаточно большом количестве образовательных учреждений, имеющих лицензию на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по специальности «Государственное и муниципальное управление», во многих из них преподавание оторвано от практики муниципальной службы и качество образования не отвечает предъявляемым к муниципальным служащим требованиям. Эта проблема, решение которой относится к ведению субъекта РФ, может быть решена лишь программными методами.

Необходимо формирование постоянно действующих учебных центров по подготовке кадров для муниципального самоуправления. При этом, как представляется, нет необходимости «искусственно» создавать новые центры, – правильнее использовать имеющуюся базу, сформировав системную среду для развития муниципальных служащих, переориентировав обучение на инновационные технологии, программы, методологию, методы и т.п.

Далее рассмотрим мониторинг кадрового состава государственных учреждений, представленный в учебнике для вузов: «Система муниципального управления» под редакцией В.Б. Зотова [15].

Итак, мониторинг кадрового состава гражданских служащих Российской Федерации позволяет выявить определенные негативные и позитивные тенденции его развития.

Главная кадровая проблема на сегодняшний день – слабая эффективность работы государственного аппарата. На это не раз обращал внимание в своих посланиях Федеральному Собранию РФ Президент РФ.

В общем виде негативные тенденции сформулированы в федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)».

Ухудшается профессиональный состав государственных служащих в связи с низкой средней заработной платой и ее существенной дифференциацией по государственным органам и категориям должностей.

Сохраняется преобладание государственных служащих с непрофильным образованием. Мужчины преобладают на должностях руководителей, а женщины – на должностях специалистов.

Усиливается дефицит государственных служащих в возрасте до 45 лет, имеющих опыт работы в современных экономических условиях.

Поступление граждан на государственную службу и должностной рост государственных служащих в большей степени зависят от личного отношения к ним руководителя государственного органа, нежели от их профессионального уровня и деловых качеств.

Ощущается нехватка квалифицированных кадров, которая сочетается с наличием незаполненных вакансий в отдельных государственных органах.

Частая смена руководителей государственных органов нередко приводит к очередному изменению структуры этих органов и неоправданному увольнению персонала. Принцип командной работы зачастую гипертрофируется.

Не устранены недостатки в области подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих. Имеющиеся образовательные учреждения не обеспечивают необходимый уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих.

Выработаны новые правила служебного поведения (профессиональной этики) государственных служащих, но отсутствуют механизмы их реализации.

Недостаточно используется положительный зарубежный и отечественный опыт работы с персоналом муниципальной службы.

В целом происходит снижение престижа муниципальной службы как вида профессиональной деятельности.

Эти тенденции порождают серьезные проблемы в формировании и развитии кадрового состава муниципальной службы, которые необходимо решать.

Тенденции развития качественных характеристик корпуса гражданских служащих РФ показывают множество проблем. Одна из главных задач в этой области – формирование и развитие в среде государственных служащих положительно направленных качеств: профессиональных, деловых, нравственных.

В рейтинге приоритетных качеств кадрового состава муниципальной службы западноевропейских стран значатся самоотжествление с правительственной политикой, умение анализировать, политическая и социальная эрудиция, чувство ответственности, практический опыт, коммуникабельность, корректность и порядочность, преданность, сопротивляемость стрессам, контактность, восприимчивость к новым методам и технике управления, внимание к окружающим людям, тяга к карьере государственного служащего.

С определенной корректировкой на российскую действительность эти качества могут быть взяты в качестве базовых при оценке государственных служащих РФ.

Следовательно, без количественного и качественного мониторинга состояния кадров муниципальной службы невозможно строить и совершенствовать административную ветвь государственной власти. Формирование качественного кадрового состава муниципального аппарата – процесс сложный и длительный, который должен быть управляем со стороны государства и не может развиваться стихийно. Его эффективность зависит, прежде всего, от научно обоснованной государственной кадровой политики.

1.3 Обзор передовых практик кадрового обеспечения муниципальных органов исполнительной власти

Существует множество подходов и методов к исследованию кадрового обеспечения муниципального управления. В настоящее время нет научно обоснованной методики анализа, охватывающей всю систему кадрового обеспечения.

Исследование кадрового обеспечения в органах муниципального управления немислимо без анализа кадрового состава, рассмотрим цели анализа кадров и методы исследования кадрового состава.

Исследование кадрового состава в органах муниципального управления необходимо в двух случаях:

- для анализа текущего состояния кадрового состава в органах муниципального управления;
- при отборе кандидатов на вакантную должность (рисунок 4).

Из существующего многообразия методов анализа кадрового состава на практике наиболее часто используются следующие (таблица 1).



Рисунок 4 – Цели исследования кадрового состава в органах муниципального управления

Таблица 1 – Методы анализа состояния кадрового состава муниципального управления

Метод	Содержание
Анализ	Изучение количественных характеристик кадрового состава муниципального управления, выявление составных частей, тенденций исследуемой системы.
Группировка	Деление кадрового состава на группы по должности, квалификации, стажу, половому и возрастному критерию.
Индукция	Анализ текущих показателей кадрового состава на основе показателей прошлого опыта.
Дедукция	Переход по тем или иным правилам логики от некоторых данных предложений к их следствиям. Применение дедукции в оценке кадрового состава позволяет делать выводы об эффективности использования инструментов оценки.
Метод декомпозиции	Разделение сложных процессов на более простые для облегчения их исследования. Кадровый состав при анализе может быть разделен на руководящие должности и специалистов для анализа каждой части кадрового состава, а затем проводится моделирование и синтез полученных данных.
Экспертный метод	Тестирование профессиональных способностей кадров. Достоинство: использование полученных данных для принятия решений по управлению кадровым обеспечением. Недостаток: нехватка специалистов (экспертов) для качественного подбора тестов и верной интерпретации полученных результатов.
Систематизация	Объединение изучаемых объектов по группам однородных сведений. Используется на завершающем этапе исследования кадрового состава для формирования окончательных выводов об эффективности кадрового обеспечения.

При исследовании кадрового состава в органах муниципального управления необходимо использовать комплекс методов. В зависимости от того, какие методы будут выбраны кадровой службой, и насколько качественно его используют, будет зависеть эффективность проведенной оценки кадрового состава, а значит и правильность принятых решений по управлению кадровым обеспечением.

Рассмотрим первую методику, подготовленную Минтрудом России. Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов (далее – методика).

Методика направлена на создание многофакторной системы оценки качества реализации основных процессов кадровой работы государственного органа, в

число которых входят управление кадрами, комплектование кадров, оценка кадров, профессиональное развитие кадров, материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров, формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции, использование кадровых резервов.

Применение методики позволит оценить степень организации и результативности указанных процессов, а также эффективность деятельности кадровых служб по их обеспечению, что создаст ориентиры для совершенствования кадровой работы посредством внедрения стратегического подхода к ее организации, развития современных кадровых технологий, организационно-структурной трансформации и регулярной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [19].

Функция кадровой работы по формированию кадрового состава для замещения должностей гражданской службы в целях обеспечения ее измеримости и анализа качества реализации представлена в методике в виде процессов кадровой работы, актуальность которых определяется их непосредственным влиянием на обеспечение эффективного функционирования и результативной деятельности органов. Данные процессы в методике распределены по следующим направлениям:

- управление кадрами;
- комплектование кадров;
- оценка кадров;
- профессиональное развитие кадров;
- материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров;
- формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции;
- использование кадровых резервов.

Указанные направления представлены в виде однотипных структурных блоков (процессных групп), предусматривающих наличие в органе определенного состава документов, процессов реализации на практике их положений посредством различных кадровых технологий, а также достижение в результате обозначенной деятельности качественных состояний, характеризующихся набором индикаторов.

Таким образом, предлагаемая в данной методике модель оценки эффективности деятельности кадровых служб органов построена на следующей взаимосвязи: документы – процессы – индикаторы. Соответственно методика направлена на внедрение процессного подхода, согласно которому реализация конкретного элемента кадровой работы будет являться связующим звеном между нормативным регулированием и ожидаемым результатом деятельности кадровых служб органов.

При этом, учитывая различную степень детализации в регулировании кадровой работы в органах, выраженности оцениваемых процессов и, соответственно, полноты достижения индикативных показателей, методика содержит трехступенчатую шкалу оценки достижения показателей:

- базовый уровень;
- средний уровень;
- высокий уровень.

Базовый уровень предусматривает принятие в органе документов и организацию процессов, направленных на эффективное применение кадровых технологий, реализация которых обеспечит исполнение положений законодательства о гражданской службе и выполнение минимального набора требований, являющихся необходимыми в целях поддержания кадровой работы на приемлемом уровне.

Средний уровень предусматривает принятие документов и организацию процессов, необходимых для обеспечения применения развернутого перечня

используемых инструментов при организации работы по управлению кадрами, учитывающих цели государственного органа.

Высокий уровень предусматривает наличие в органе комплекса принятых документов по кадровым технологиям и организацию процессов, позволяющих использовать в кадровой работе полный перечень кадровых технологий, в максимальной степени ориентированных на достижение целей государственного органа.

Методика содержит 69 показателей (26 по процессной группе «документы», 19 по процессной группе «процессы» и 24 по процессной группе «индикаторы»), которые распределены по трем указанным уровням оценки.

В частности, процессная группа документы включает 10 документов, принятие которых в органе соответствует базовому уровню, 10 документов – для среднего уровня и 6 документов – для высшего уровня.

Процессы и индикаторы имеют соответствующие показатели для каждого уровня, как правило, это интервалы значений, превышение максимума в которых означает переход на более высокий уровень.

Достижение определенного уровня оценки характеризуется реализацией 2/3 показателей от максимального количества показателей данного уровня, отражающих принятие документов и соответствие установленным интервалам значений для процессов и индикаторов. Отдельное внимание уделено распределению обязательных показателей по направлениям оценивания и процессным группам.

Для соответствия базовому уровню необходимо реализовать не менее 36 показателей в установленных для базового уровня интервалах значений. При этом реализованные показатели должны наблюдаться во всех трех процессных группах. То есть должно быть принято не менее 6 документов, которые в таблице показателей, размещенной в разделе 3 методики, обозначены «да» в столбце «Базовый уровень». Не менее 13 процессов и 16 индикаторов должны быть в пределах значений, указанных в столбце «Базовый уровень» таблицы

показателей. Наличие данных показателей во всех семи направлениях оценивания для базового уровня не обязательно.

Для достижения среднего уровня необходимо реализовать не менее 42 показателей в установленных для среднего уровня значениях, выполнив при этом все 10 показателей по процессной группе «документы», предусмотренные для базового уровня, плюс принять хотя бы 1 документ, обозначенный «нет» в столбце «Базовый уровень» и «да» в столбце «Средний уровень» таблицы показателей. Остальные 31 показатель должны быть распределены по всем семи направлениям оценивания с условием соответствия значениям, включенным в интервал для среднего уровня. Причем это могут быть документы, процессы и индикаторы.

Соответствие высокому уровню характеризует реализация не менее 46 следующих показателей: не менее 21 показателя по процессной группе «документы», в том числе 10 документов, обозначенных «да» в столбце «Базовый уровень», 10 документов, обозначенных «да» в столбце «Средний уровень» и хотя бы 1 документ, обозначенный «да» в столбце «Высокий уровень» таблицы показателей; а также 25 показателей по процессным группам «процессы» и «документы» в определенных для высокого уровня интервалах значений с распределением по всем семи направлениям оценивания.

Данная методология оценки основана на динамике возрастания показателей и их прямой взаимосвязи в процессных группах. Документы, принятые на базовом уровне, действуют постоянно, поэтому наряду с отметкой «да» в столбце «Базовый уровень» они также отмечены «да» в столбцах «Средний уровень» и «Высокий уровень» таблицы показателей. При этом все они включаются в число 46 показателей, реализация которых необходима для достижения определенного уровня оценки.

Эффект от применения документов оценивается посредством возрастания количественных показателей в процессных группах «процессы» и «индикаторы». Вариант, при котором какой-либо процесс осуществляется без его

документационного оформления так же возможен, например, испытание или наставничество. В этой связи число реализуемых показателей для соответствия определенному уровню оценки установлено в 2/3 от их общего числа, включая процессную группу «документы».

Оценка производится путем выставления соответствующих отметок непосредственно в таблицу показателей по каждому направлению кадровой работы и процессной группе при помощи знака или выделения отметки «да». Пример заполнения показателей по процессу профессионального развития кадров приведен в таблице 2.

В случае если показатель не реализован ни на одном из уровней, указанные в таблице показатели значения либо удаляются, либо графически остаются неизменными. Удаление строк с наименованиями показателей из отчетной таблицы в любом случае не допускается.

Мониторинг содержащихся в методике показателей служит ориентиром для определения направлений совершенствования работы кадровых служб на ближайшую и среднесрочную перспективы.

Таблица 2 – Показатели по процессу профессионального развития кадров

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Документы			
План организации мероприятий по профессиональному развитию кадров, предусматривающий организацию дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих (наличие)	да	да	да
Положение о наставничестве в федеральном органе исполнительной власти (наличие)	нет	да	да
Процессы			
Анализ потребности структурных подразделений в проф. развитии гражданских служащих (доля гражданских служащих, в отношении которых запланированы мероприятия по проф. развитию)	до 30%	30-60%	свыше 60%

Окончание таблицы 2

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Формирование ежегодного перечня планируемых к проведению мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих по тематике, соответствующей основным направлениям деятельности федерального органа исполнительной власти (среднее число мероприятий на одного гражданского служащего)	не более 1	2-3	свыше 3
Организация и проведение в федеральном органе исполнительной власти мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих: -внутриведомственных семинаров, тренингов, мастер-классов, конференций, круглых столов, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая подведомственные организации); - внутреннего обучения, в том числе в целях оперативного ознакомления гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач; - мероприятий по подготовке к исполнению должностных обязанностей лиц, планируемых к назначению из кадрового резерва (суммарная периодичность)	Ежегодно	Ежеквартально	Ежемесячно
Индикаторы			
Доля гражданских служащих, ежегодно участвующих в иных мероприятиях по профессиональному развитию	до 50%	50-75%	свыше 75%
Доля гражданских служащих, положительно оценивших результаты наставничества (оценивается через год после установления наставничества)	до 40%	40-80%	свыше 80%
Доля гражданских служащих, удовлетворенных результатами освоения дополнительных профессиональных программ от общего числа гражданских служащих, прошедших обучение	до 70%	70-85%	свыше 85%

Настоящая методика позволяет руководителям органов, их заместителям, курирующим вопросы кадрового обеспечения, оценить работу кадровых служб на основе объективных показателей, характеризующих повышение эффективности и результативности данной работы, включая использование кадровых резервов.

Второй рассмотрим методику подбора кадров в органах государственной власти Ростовской области.

В работе по подбору кандидатов для замещения вакантных должностей гражданской службы кадровой службой могут применяться следующие методы:

1. Поиск кандидатов для замещения должности внутри государственного органа и среди работников подведомственных учреждений. С этой целью проводится анализ личных дел, квалификационных экзаменов гражданских служащих, изучение результатов аттестаций. Осуществляется опрос мнений руководителей структурных подразделений государственного органа и руководителей подведомственных учреждений. Информация об открывающейся вакансии доводится до всех работников государственного органа. Поиск внутри государственного органа и подведомственных учреждений не требует финансовых затрат, однако, ограничен числом сотрудников, среди которых может не оказаться специалистов, соответствующих квалификационным требованиям по замещаемой должности.

2. Привлечение кандидатов с помощью сотрудников государственного органа. Осуществляется рассмотрение кандидатов, рекомендованных сотрудниками государственного органа. Данный метод также не требует финансовых затрат, однако рядовые сотрудники часто не обладают необходимой информацией о характере работы по замещаемой должности и не всегда объективны в отношении потенциала рекомендуемых ими кандидатов.

3. Рассмотрение обращений граждан, занятых поисками работы или желающих улучшить ее («самовыдвиженцев»). Это, как правило, активные люди, имеющие определенную цель и стремящиеся ее добиться. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, работники кадровых служб не должны просто

отказываться от их предложения – необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и квалификация могут пригодиться в будущем. Поддержание таких баз данных не требует никаких финансовых затрат и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

4. Привлечение кандидатов путем размещения объявлений о подборе кадров в информационных сетях общего пользования, в средствах массовой информации. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкий охват населения при относительно низких финансовых издержках. Однако данный метод может привести к большому наплыву кандидатов, многие из которых не будут обладать требуемыми квалификационными характеристиками. Для привлечения отдельных специалистов информация может размещаться в специализированных отраслевых изданиях (строительных, финансовых, бухгалтерских и др.), что ограничивает число потенциальных кандидатов, но обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и облегчает проведение дальнейшего подбора.

5. Использование возможностей Федерального портала управленческих кадров (далее – Портал). Размещение на Портале сведений о вакансиях позволяет осуществить широкий охват претендентов для замещения должностей гражданской службы при отсутствии издержек, однако не всегда кандидаты обладают необходимой квалификацией.

6. Использование базы данных резерва управленческих кадров области значительно расширяет возможности привлечения специалистов, обладающих опытом работы и нужной квалификацией.

7. Привлечение кандидатов для замещения вакантных должностей гражданской службы в образовательных учреждениях (организация встреч, бесед со студентами, будущими выпускниками, присутствие на защитах курсовых и дипломных работ, проведение стажировок студентов в государственных органах и др.). Этот метод очень результативен для привлечения молодых специалистов.

В то же время область его применения ограничена при подборе опытных специалистов и работников категории «руководители».

8. Привлечение кандидатов с использованием возможностей подразделений управления государственной службы занятости населения Ростовской области. Центры занятости населения обладают широкой базой данных граждан, нуждающихся в трудоустройстве, которая позволяет провести поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод не всегда обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, обладающих требуемой квалификацией.

9. Использование возможностей частных агентств по подбору персонала. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие предъявляемым квалификационным требованиям и этим облегчают дальнейший процесс отбора нужных специалистов. Однако высокие издержки являются фактором, сдерживающим его широкое применение. В целях осуществления эффективного решения задач по формированию кадрового потенциала кадровая служба государственного органа должна владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Далее идет этап организации отбора кадров будущих работников государственного органа. Содержание этого этапа будет во многом зависеть от способа замещения должности, а также от характера самой должности, на которую претендует кандидат.

Если замещение вакантной должности гражданской службы предусматривается осуществить на конкурсной основе, то содержание этого этапа регламентировано Положением о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 2005 № 112. В этом случае кандидату предлагается пройти все процедуры, предусмотренные вышеуказанным Положением о конкурсе.

Если для замещения вакантной должности проведение конкурса не предусматривается, то содержание этого этапа в общем виде может быть представлено следующей схемой: Первичный отбор-> Собеседование с работниками кадровой службы государственного органа -> Собеседование с руководителем структурного подразделения государственного органа, в котором имеется вакантная должность->Изучение претендентов, сбор отзывов, рекомендаций, проведение оценочных процедур (экспертный опрос, тестирование, выполнение практических заданий, др.) -> Собеседование с заместителем руководителя государственного органа, курирующего данное структурное подразделение -> Собеседование с руководителем государственного органа ->Принятие решения о выборе кандидата.

Первичный отбор проводится кадровой службой государственного органа и начинается с изучения и анализа списка кандидатов на замещение вакантной должности с точки зрения их соответствия квалификационным требованиям, установленным для этой должности.

Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для замещения данной должности.

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного количества кандидатов, с которыми кадровая служба будет продолжать работу индивидуально.

На следующем этапе кадровая служба (специалист по кадровой работе) государственного органа проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Индивидуальное собеседование является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата квалификационным требованиям, его способности выполнять обязанности в соответствии с должностным регламентом, потенциала профессионального роста и развития способности адаптироваться на государственной гражданской службе, в ознакомлении с ожиданиями кандидата

от прохождения гражданской службы в государственном органе, условий службы, ее оплаты и т.д.

Собеседование является двусторонним процессом – не только государственный орган оценивает кандидата, но и кандидат оценивает государственный орган с точки зрения соответствия его своим интересам и запросам. Поэтому работник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально полную и объективную информацию о государственном органе, чтобы, с одной стороны, – заинтересовать кандидата и, в то же время, избежать приема на гражданскую службу тех лиц, чьи ожидания расходятся с условиями службы и задачами, решаемыми государственным органом. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально, содержать оценку кандидата и предложение продолжать с ним дальнейшую работу или прекратить ее.

О результатах работы по первичному отбору, собеседованию в кадровой службе и получению отзывов о кандидатах информируется руководитель структурного подразделения, в котором существует вакантная должность, на которую осуществляется отбор кандидата. Организуется и проводится собеседование руководителя структурного подразделения с отобранными кандидатами. В отличие от собеседования кандидатов с работниками кадровой службы, это собеседование должно быть направлено на оценку, прежде всего, профессиональных качеств кандидата, его способности выполнять определенные должностным регламентом обязанности по обеспечению деятельности государственного органа. Одновременно руководитель должен оценить степень профессиональной совместимости кандидата с другими работниками, вероятность его успешной адаптации в подразделении. Кроме того, руководитель подразделения в ходе собеседования представляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его назначения на должность.

Результаты собеседования должны быть зафиксированы руководителем подразделения.

Проведение опроса, сбор отзывов, рекомендаций о претендентах. Как правило, кандидаты представляют в кадровую службу характеристики и рекомендации с прежнего места работы. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата работники кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать респондентов, которые могли бы его охарактеризовать, и затем побеседовать с ними с целью получения отзыва. Необходимо иметь в виду, что в обоих случаях, при получении письменной или устной информации, существует проблема ее объективности, поскольку выбранные кандидатом респонденты обычно подчеркивают лишь его положительные качества. В случае самостоятельного обращения работников кадровой службы в организации, где ранее работал или учился кандидат, также существует проблема получения объективной информации, поскольку представляющие ее работники могут быть необъективны по отношению к кандидату или могут недостаточно хорошо его знать. Для того чтобы более точно определить степень соответствия кандидатов квалификационным требованиям, предъявляемым к вакантной должности гражданской службы, кадровая служба организует и проводит оценочные процедуры с использованием различных методов. Наиболее распространенным из них является метод тестирования кандидатов. Кроме того, при проведении оценки профессиональных качеств будущего гражданского служащего могут быть использованы методы выполнения практических заданий, связанных с предстоящей деятельностью, написание рефератов, проведение деловых, ролевых игр и др.

Методы изучения и отбора кандидатов изложены в разделе 5 методики.

Кадровая служба обобщает результаты собеседования с кандидатами, результаты проведения оценочных процедур, готовит предложения по наиболее предпочтительным кандидатурам для замещения должности (не более трех) и представляет их на собеседование заместителю руководителя государственного

органа, курирующего данное подразделение. По результатам собеседования принимается окончательное решение о выборе кандидата для назначения на вакантную должность гражданской службы.

В том случае, когда отбор осуществляется на должности категории «руководители», «помощники (советники)», окончательное решение о замещении данной должности принимается после собеседования отобранного кандидата с руководителем государственного органа. По требованию руководителя государственного органа собеседование может быть проведено и с остальными отобранными кандидатами.

Кадровая служба государственного органа готовит правовой акт государственного органа о назначении кандидата на должность, при необходимости определяет продолжительность испытательного срока, заключает с ним служебный контракт и производит оформление поступления на гражданскую службу Ростовской области и назначения на должность.

Третьей рассмотрим методику подбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Ярославской области в Правительстве области.

Привлечение кандидатов для замещения вакантных должностей гражданской службы и формирования кадрового резерва осуществляется в Правительстве области с использованием следующих процедур подбора кадров:

- подбор кандидатов из кадрового резерва;
- подбор кандидатов на конкурсной основе (далее также – конкурс);
- подбор кандидатов без проведения конкурса;
- включение в кадровый резерв по результатам аттестации;
- включение в кадровый резерв при увольнении с гражданской службы.

Привлечение кандидатов для замещения вакантной должности гражданской службы начинается с подбора кандидатов из кадрового резерва. С этой целью управление анализирует кадровый резерв, а при необходимости – региональный кадровый резерв и резерв управленческих кадров Ярославской области на

предмет выявления кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности, и, при наличии таких кандидатов, представляет их на рассмотрение инициатору подбора кадров. Если кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности, не выявлено, управление информирует об этом инициатора подбора кадров, и, по согласованию с ним, организует проведение иной процедуры подбора кадров в соответствии с методикой.

При одобрении одного или нескольких кандидатов, предложенных управлением, инициатор подбора кадров информирует об этом управление, которое организует оценку выбранных кандидатов в соответствии с разделом Оценка кандидатов методики. При отклонении одного или нескольких кандидатов, предложенных управлением, инициатор подбора кадров письменно информирует об этом управление с обоснованием своего решения по каждому из кандидатов. При отклонении всех предложенных управлением кандидатов инициатор подбора кадров информирует об этом управление с обоснованием своего решения по каждому из кандидатов, после чего управление по согласованию с ним организует проведение иной процедуры подбора кадров в соответствии с методикой.

Привлечение кандидатов путем подбора на конкурсной основе проводится по решению начальника управления для замещения вакантной должности гражданской службы или для включения в кадровый резерв в соответствии с Указом № 112. Оценка кандидатов в ходе подбора на конкурсной основе производится в соответствии с разделом Оценка кандидатов методики. Если конкурс не состоялся либо по результатам конкурса не выявлено победителя и (или) кандидатов для включения в кадровый резерв, управление совместно с инициатором подбора кадров принимают решение о проведении нового конкурса или иных процедур подбора кадров и сроках их проведения.

Привлечение кандидатов для замещения вакантной должности гражданской службы путем подбора кандидатов без проведения конкурса проводится по

решению начальника управления в случаях, установленных статьей 22 Федерального закона № 79-ФЗ, если подбор кандидатов из кадрового резерва не дал результатов. При этом все кандидаты подлежат обязательной оценке в соответствии с разделом Оценка кандидатов методики. Если в результате подбора кандидатов без проведения конкурса не выявлено кандидата, готового к замещению должности гражданской службы, управление совместно с инициатором подбора кадров принимают решение о проведении конкурса или иных процедур подбора кадров и сроках их проведения.

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

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

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

Оценка кандидатов проходит в два этапа:

Первый этап предполагает:

- оценку профессионального опыта кандидата посредством оценки анкетных данных и представленных документов (далее – анализ документов);
- оценку соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям в области права, в сферах IT-технологий, менеджмента и делового русского языка (далее – оценка базовых компетенций);
- оценку соответствия кандидатов специальным квалификационным требованиям к должностям гражданской службы, для замещения которых производится подбор кадров (далее – оценка специальных профессиональных компетенций).

Второй этап предполагает:

- оценку личностных качеств с помощью методов психологической диагностики;
- проведение интервью (собеседования).

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

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

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

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

При проведении конкурса оценка базовых компетенций обязательна для всех кандидатов.

При подборе кандидатов из кадрового резерва и при подборе кандидатов без проведения конкурса оценка базовых компетенций обязательна для всех кандидатов, за исключением кандидатов, прошедших такую оценку в последние

пять лет, если результаты оценки имеются в распоряжении отдела подбора и оценки кадров. При привлечении кандидатов для включения в резерв по результатам аттестации оценка базовых компетенций не проводится.

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

При необходимости к разработке методик оценки специальных профессиональных компетенций и к оценке результатов оценочных процедур привлекаются независимые эксперты.

Содержание тестов и заданий для оценки специальных профессиональных компетенций разрабатываются структурным подразделением в соответствии с направлениями деятельности, квалификационными требованиями к должностям гражданской службы, должностными обязанностями гражданских служащих и согласуются с управлением. Руководители структурных подразделений несут ответственность за наличие тестов и заданий для оценки специальных профессиональных компетенций по всем должностям гражданской службы в возглавляемых ими структурных подразделениях. Вопрос об актуализации тестов и заданий рассматривается руководителями структурных подразделений ежегодно не позднее 25 января текущего года, а также по мере необходимости (в случае введения новых должностей гражданской службы, изменения должностных обязанностей гражданских служащих, внесения существенных изменений в законодательство и т.д.).

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

специальных профессиональных компетенций обязательна для всех кандидатов вне зависимости от процедуры подбора, за исключением кандидатов, прошедших такую оценку в последние пять лет, если результаты оценки имеются в распоряжении отдела подбора и оценки кадров. При подборе кандидатов для включения в резерв по результатам аттестации оценка специальных компетенций проводится методом экспертной оценки и самооценки.

По завершении первого этапа оценки кандидатов рабочая группа подводит итоги каждой из проведенных оценочных процедур в соответствии с приложением 2 к методике. Результаты каждой оценочной процедуры выражаются в баллах в соответствии с методикой проведения соответствующей оценочной процедуры. Затем отдел подбора и оценки кадров производит стандартизацию баллов с использованием единой шкалы оценки. Средний балл, полученный участником при оценке базовых компетенций, позволяет делать заключение о степени соответствии кандидата базовым квалификационным требованиям, предъявляемым к государственным служащим. В случае, если средний балл, полученный участником при оценке базовых компетенций, равен значению, находящемуся в интервале $[-3; 0]$, кандидат признается несоответствующим базовым требованиям, предъявляемым к гражданским служащим, дальнейшие оценочные процедуры в отношении него не проводятся.

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

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

В случаях подбора кандидатов способами, не связанными с проведением конкурсных процедур, ко второму этапу оценки допускаются кандидаты, у которых общее количество баллов больше, чем половина от максимально возможного по итогам оценочных процедур первого этапа. Кандидаты, признанные несоответствующими базовым требованиям, предъявляемым к гражданским служащим, ко второму этапу оценки не допускаются.

Оценка личностных качеств кандидатов проводится отделом подбора и оценки кадров с использованием специальных психологических методик. Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы ведущей, главной и высшей групп является обязательной. Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы старшей группы должностей проводится по решению рабочей группы. Оценка личностных качеств кандидатов на должности гражданской службы младшей группы должностей не проводится.

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

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

Проведение интервью (собеседования) является обязательной процедурой, которой завершается второй этап оценки кандидата. Оценке подлежат особенности коммуникативной культуры кандидата, навыки рассуждения, особенности мотивации; также в ходе интервью уточняются 10 профессиональные знания, сведения о кандидате, полученные ранее с помощью оценочных процедур.

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

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

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

1.4 Методика анализа оценки эффективности кадрового обеспечения на муниципальной службе и выбор алгоритма исследования

Обеспеченность системы муниципального учреждения квалифицированными сотрудниками является приоритетным направлением деятельности органов государственной власти и представляет собой важное условие, определяющее качество и доступность оказываемых таким учреждением услуг населению.

Таким образом, оценив рассмотренные методики и возможность их применения в рамках кадрового обеспечения в Администрации города Челябинска, мы можем предложить следующую методику оценки системы кадрового обеспечения:

1. Анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.

2. Анализ структуры персонала Администрации г. Челябинска по различным критериям: численность сотрудников в разрезе категорий должностей, половозрастная структура, уровень образования, стаж работы в организации.

3. Расчет следующих коэффициентов:

– коэффициент оборота по приему персонала:

$$K \text{ об. пр.} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100 \%;$$

– коэффициент оборота по выбытию персонала:

$$K \text{ об. выб.} = \frac{\text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100 \%;$$

– коэффициент общего оборота кадров:

$$K \text{ об. общ.} = \frac{\text{Число принятых за период} + \text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100 \%;$$

– коэффициент постоянства кадров:

$$K \text{ пост.} = \frac{\text{Списочный состав сотрудников на начало периода} - \text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\%;$$

– коэффициент текучести кадров:

$$K \text{ тек.} = \frac{\text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\%;$$

– процент сотрудников, проработавших менее 1 года и уволившихся по собственному желанию:

$$\text{Пр. ув.} = \frac{\text{Число уволенных за период, проработавших менее 1 года}}{\text{Число принятых за период}}.$$

Выводы по разделу 1

В первом разделе были проанализированы теоретические аспекты кадрового обеспечения в государственном учреждении, а именно: были раскрыты сущность и формы института кадрового обеспечения, определены основные направления и принципы осуществления кадрового обеспечения. Также было выявлено, что помимо федерального законодательства, которым регламентируется кадровая работа государственного учреждения в целом, для некоторых направлений реализации кадрового обеспечения разработаны и утверждены основные методические инструментари.

В разделе были освещены существующие методики оценки кадрового обеспечения организации, на основании которых была определена собственная методика оценки эффективности кадрового обеспечения Администрации г. Челябинска.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА

2.1 Анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска

Администрация г. Челябинска является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления г. Челябинска, обладает статусом юридического лица. В структуру Администрации г. Челябинска входят аппарат Администрации города (включает структурные подразделения) и 26 отраслевых (функциональных) органов Администрации города, также обладающие статусом юридических лиц.

В аппарате Администрации г. Челябинска определено структурное подразделение, ответственное за организационное, аналитическое, информационное и документационное обеспечение реализации трудовых отношений и прохождения муниципальной службы, проведения кадровых мероприятий – Управление муниципальной службы и кадров.

Управление действует в соответствии с решением Челябинской городской Думы от 27.11.2018 № 46/2 «Об утверждении структуры Администрации города Челябинска» [4]. В своей деятельности подразделение руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Уставом города Челябинска, правовыми актами органов местного самоуправления города Челябинска, Регламентом Администрации города Челябинска, Положением об Управлении муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска.

Положением об Управлении муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска определены основные задачи структурного подразделения [9]:

– проведение единой, согласованной кадровой политики;

- консультационное обеспечение деятельности кадровых служб отраслевых (функциональных) органов Администрации города, координация их работы;
- осуществление контроля за соблюдением законности в реализации трудовых отношений и прохождении муниципальной службы;
- организационное, аналитическое, информационное и документационное обеспечение реализации трудовых отношений и прохождения муниципальной службы, проведение кадровых мероприятий;
- осуществление мер по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

Правовое регулирование муниципальной службы в Администрации города Челябинска представлено Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Базовым законодательным актом для всей муниципальной службы является Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [2]. Указанным законом определены следующие основные принципы муниципальной службы:

- 1) приоритет прав и свобод человека и гражданина;
- 2) равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к муниципальной службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего;
- 3) профессионализм и компетентность муниципальных служащих;
- 4) стабильность муниципальной службы;
- 5) доступность информации о деятельности муниципальных служащих;
- 6) взаимодействие с общественными объединениями и гражданами;

7) единство основных требований к муниципальной службе, а также учет исторических и иных местных традиций при прохождении муниципальной службы;

8) правовая и социальная защищенность муниципальных служащих;

9) ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;

10) внепартийность муниципальной службы.

Предметом регулирования законодательства о муниципальной службе являются порядок поступления на муниципальную службу, особенности ее прохождения, а также условия прекращения служебных отношений и т.д.

Так, статьей 16 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» определен порядок поступления на муниципальную службу. В рамках закона Челябинской области от 30.05.2007 № 144-ЗО «О регулировании муниципальной службы в Челябинской области» представлены квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы.

В рамках кадрового обеспечения Управлением муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска на официальном сайте Администрации города размещается информация о наличии открытых вакансий, а также с более подробной информацией по вакансиям можно ознакомиться на Федеральном портале государственной службы и управленческих кадров— <https://gossluzhba.gov.ru/>.

Важным компонентом кадрового обеспечения является аттестация муниципального служащего. Нормативной правовой базой для проведения аттестации муниципальных служащих в Администрации города Челябинска являются: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Типовое положение об аттестации муниципальных служащих в Челябинской области, утверждённое законом Челябинской области от 30.05.2007 № 142-ЗО, Положение о проведении аттестации муниципальных

служащих города Челябинска, утверждённое решением Челябинской городской Думы от 26.06.2007 № 23/23.

Управлением муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска в 2012 году для успешного прохождения сотрудниками аттестации были разработаны Методические материалы в помощь муниципальному служащему для прохождения аттестации, которые включают в себя вопросы, рекомендуемые для подготовки к аттестации.

В соответствии со статьей 25 Федерального закона от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» [1], которая содержит некоторые положения, касающиеся создания условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработки и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, – распоряжением Администрации г. Челябинска от 09.06.2016 № 6395 утверждено Положение об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации города Челябинска [4] согласно которому повышение квалификации муниципальных служащих осуществляется по мере необходимости, определяемой работодателем, но не реже одного раза в три года.

В соответствии со ст. 70 Трудового Кодекса Российской Федерации при заключении трудового договора с гражданином, претендующим на замещение должности муниципальной службы в Администрации города Челябинска, устанавливается условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. В период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов. Результативность испытательного срока оценивает работодатель на основании отзыва о прохождении испытания, составленного непосредственным руководителем испытуемого, в котором

указываются замечания, предложения и выводы относительно работы сотрудника в период прохождения испытательного срока. В случае неудовлетворительного результата по итогам испытательного срока работодатель вправе расторгнуть трудовой договор.

Коллективным договором на 2017-2020 гг. предусмотрены дополнительные социальные гарантии и льготы работникам Администрации г. Челябинска, такие как: материальная помощь по причине выхода на пенсию, при рождении ребенка, при заключении брака, смерти близких родственников, дополнительные дни отпуска с сохранением среднего заработка и т.д. [7].

В Администрации г. Челябинска ведется работа с кадровым резервом с 1999 года.

Кадровый резерв Администрации города Челябинска состоит из кадрового резерва аппарата Администрации города и кадровых резервов структурных подразделений Администрации города, наделенных правами юридического лица.

Кадровый резерв Администрации города Челябинска формируется в соответствии с Положением о кадровом резерве города Челябинска, утвержденным решением Челябинской городской Думы от 29.08.2017 № 32/19.

Для работы по формированию кадрового резерва в аппарате Администрации города и в структурных подразделениях Администрации города, наделенных правами юридического лица, созданы комиссии по формированию кадрового резерва.

Проанализировав нормативную правовую базу местного самоуправления города Челябинска, выявлено, что в Администрации г. Челябинска отсутствуют нормативно-правовые акты, определяющие программу профессиональной адаптации кадров, систему наставничества и т.д.

В настоящее время в Администрации г. Челябинска процедура адаптации нового сотрудника заключается в том, что накануне официального выхода работника на рабочее место непосредственный руководитель подразделения выполняет следующие процедуры:

- подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы;
- информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника;
- поручает будущим коллегам оказывать неформальную помощь новому сотруднику;
- проверяет готовность рабочего места.

В 2017-2018 гг. сотрудниками Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска были разработаны методические пособия, составленные на основании федеральных законов Российской Федерации, законов Челябинской области, а также муниципальных правовых актов Челябинской городской Думы и Администрации г. Челябинска.

Методические рекомендации выдаются действующим муниципальным служащим, а также гражданам, претендующим на замещение должности муниципальной службы, что позволяет облегчить вхождение в новый для них статус – муниципального служащего.

1. Методическое пособие для лиц, поступающих на муниципальную службу в Администрацию города Челябинска.

Пособие позволяет новому сотруднику составить краткое представление об органах местного самоуправления города Челябинска и их структуре, ознакомиться с полномочиями должностных лиц, рассмотрены существующие муниципальные правовые акты.

2. Краткое методическое пособие для муниципальных служащих Администрации города Челябинска по противодействию коррупции.

В данных методических рекомендациях рассмотрены основные вопросы в области противодействия коррупции на муниципальной службе: ограничения и запреты, налагаемые на муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей, требования к служебному поведению и кодекс этики, информация о недопустимости возникновения конфликта интересов и методах его предотвращения, а также о подарках, полученных в связи с протокольными

мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, об иной оплачиваемой работе и т.д.

3. Краткое методическое пособие для муниципальных служащих Администрации города Челябинска по вопросам муниципальной службы.

Данное пособие затрагивает исключительно область муниципальной службы: права и обязанности служащего, порядок поступления и увольнения со службы, пенсионное обеспечение бывших муниципальных служащих, рассмотрены основные положения коллективного договора, действующего в Администрации города Челябинска и т.д.

Разработанные методические пособия позволили систематизировать и упростить для понимания новых сотрудников принципы работы и поведения муниципального служащего, значительно сократили затраты времени на поиск нормативных правовых актов по конкретным вопросам, касающимся прохождения муниципальной службы и возникающим в процессе трудовой деятельности, поскольку в пособиях даны все ссылки на нормативно правовую базу. По отзывам самих служащих методические рекомендации активно используются ими в процессе подготовки к процедуре аттестации.

В 2018 году работниками Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска составлен и утвержден календарный план корпоративного обучения работников аппарата Администрации города, в рамках которого ежемесячно проводится обучение сотрудников по заявленным тематикам (таблица 3).

Таким образом, общая оценка нормативно-правового, методического и документационного обеспечения кадрового обеспечения на муниципальной службе в Администрации г. Челябинска позволила выявить значительную проблему, поскольку в организации отсутствуют разработанные правовые акты, регламентирующие процесс наставничества, что может являться причиной недостаточной эффективности данного процесса.

Таблица 3 – Тематики корпоративного обучения муниципальных служащих

№	Наименование темы	Ответственное подразделение
1.	Основные нарушения при работе с документами для служебного пользования	Управление муниципальной службы и кадров, Управление делами
2.	Актуальные проблемы работы с обращениями граждан. Условия прекращения переписки по однотипным обращениям	Управление муниципальной службы и кадров, Управление делами
3.	Охрана труда на рабочем месте	Управление муниципальной службы и кадров, Комитет экономики
4.	Работа с Интернет-ресурсами, обучение сотрудников работе с отечественным программным обеспечением	Управление муниципальной службы и кадров, Управление информационных технологий
5.	Современные требования к языку и стилю нормативных правовых актов. Особенности подготовки проектов муниципальных правовых актов	Управление муниципальной службы и кадров, Управление организационной и контрольной работы
6.	Организация защиты информации	Управление муниципальной службы и кадров, Управление информационных технологий
7.	Правила ведения официального сайта, законодательные требования к содержанию официального сайта	Управление муниципальной службы и кадров, Управление информационных технологий
8.	Порядок формирования, ведения дел и сдачи на архивное хранение	Управление муниципальной службы и кадров, Архивный отдел

2.2 Анализ основных показателей состояния и оценки результатов системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска

Объем работы с персоналом в целом, и в потребности разработки качественной программы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска в частности, зависит от численности персонала, его структуры, показателей деятельности. Стоит обратить особое внимание, что помимо муниципальных служащих в аппарате Администрации также присутствуют должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы и осуществляющие техническое обеспечение деятельности органа местного самоуправления, которые

не будут учитываться в нашем исследовании, поскольку они не включены в систему государственной и муниципальной службы.

Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям (руководители, советники (помощники), специалисты, обеспечивающие специалисты), образовательного состава, возрастного состава, структуре по полу, структуре по стажу.

Приведем данные, свидетельствующие об общей численности муниципальных служащих на 31 декабря каждого года, а также в разрезе категорий должностей (таблица 4).

Таблица 4 – Численность муниципальных служащих

Численность работников	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Общая численность работников, из них:	267	100,0	273	100,0	277	100,0
Категория «руководители»	99	37,1	100	36,6	101	36,5
Категория «советник (помощник)»	0	0,0	0	0,0	1	0,3
Категория «специалист»	168	62,9	173	63,4	175	63,2
Категория «обеспечивающий специалист»	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Источник: кадровая отчетность Администрации г. Челябинска

Графически распределение численности муниципальных служащих Администрации г. Челябинска в разрезе категорий должностей за период 2016-2018 гг. представлено на рисунке 5.

Необходимо отметить, что рост численности персонала вызван, в первую очередь, делегированием отдельных государственных полномочий органам местного самоуправления в 2015-2016 гг. Численность работников в организации в 2017 и 2018 гг. возросла на 2,2 % и 1,5 % соответственно. Что касается структуры персонала по категориям должностей, то процентное соотношение между категориями за последние три года практически не изменяется.

Структура персонала по гендерному признаку демонстрирует, что в целом по организации доля женщин преобладает в течение всего рассматриваемого

периода 2016-2018 гг., процентное соотношение между работниками разных полов практически не изменяется (таблица 5).

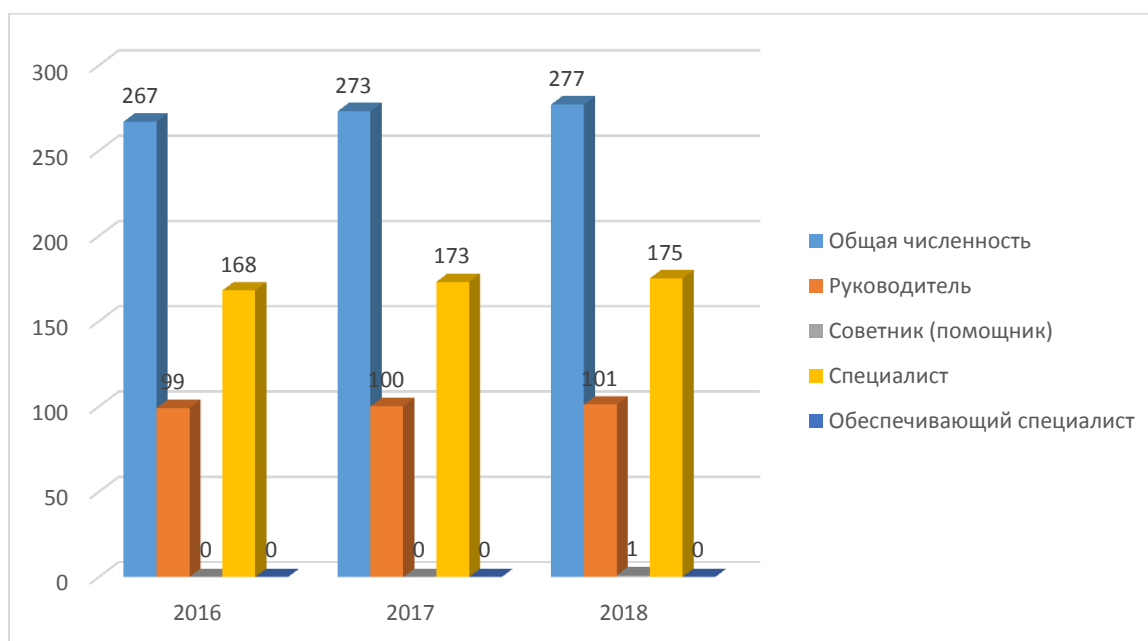


Рисунок 5 – Численность муниципальных служащих Администрации г. Челябинска

Графически распределение муниципальных служащих Администрации г. Челябинска по гендерному признаку за период 2016-2018 гг. представлено на рисунке 6.

Таблица 5 – Структура персонала по полу

Пол	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужской	48	18,0	47	17,2	51	18,4
Женский	219	82,0	226	82,8	226	81,6

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Основу кадрового состава составляют муниципальные служащие в возрасте от 26 до 46 лет, что в целом свидетельствует о высокой трудовой активности персонала, так как именно на эти годы приходится пик трудовой активности человека. Однако, анализируя данные за последние 3 года, можно обратить

внимание на наметившуюся тенденцию старения персонала и возрастающей потребности в молодых кадрах, несущих в себе высокий потенциал для профессионального развития (таблица 6).

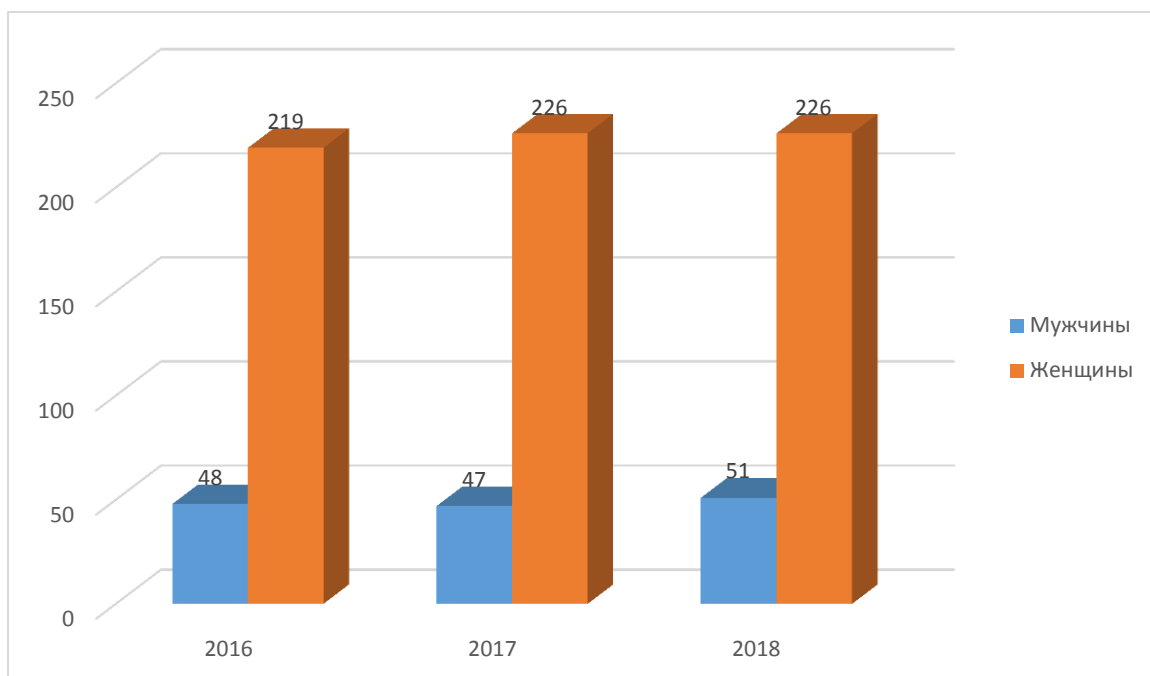


Рисунок 6 – Распределение муниципальных служащих по полу

Таблица 6 – Структура персонала по возрастному признаку

Возрастная группа	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
18-25	20	7,5	18	6,6	19	6,8
26-35	101	37,8	96	35,2	97	35,0
36-45	77	28,8	78	28,6	82	29,6
46-55	48	18,0	56	20,5	53	19,1
Более 55	21	7,9	25	9,1	26	9,5

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Графически распределение муниципальных служащих аппарата Администрации г. Челябинска по возрастному критерию представлено на рисунке 7.

Абсолютное большинство кадрового состава муниципальных служащих Администрации г. Челябинска имеет высшее образование, при этом доля

работников, имеющих высшее образование в общей численности персонала увеличилась за последние три года на 0,5 % (таблица 7).

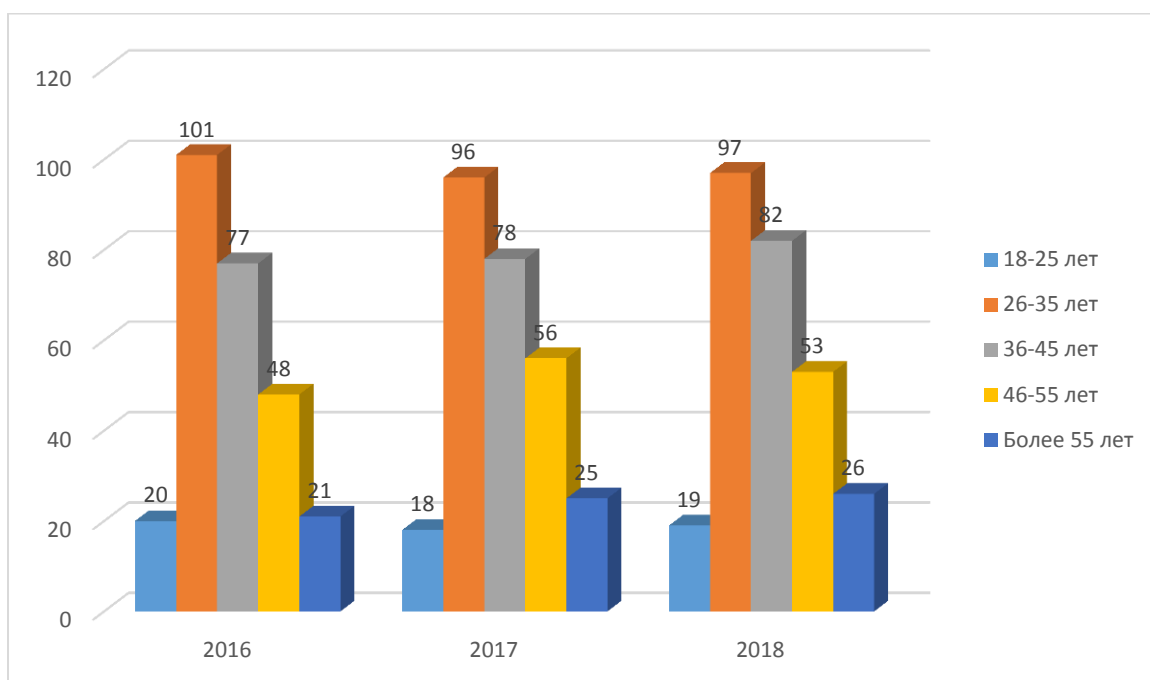


Рисунок 7 – Распределение работников по возрастному критерию

Таблица 7 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	262	98,1	269	98,5	273	98,6
Среднее специальное	5	1,9	4	1,5	4	1,4

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 8.

Анализ персонала по стажу работы в Администрации г. Челябинска показал, что основную долю занимают работники, проработавшие в организации более 5 лет, при этом значение доли их в течение 2016-2018 гг. увеличилось на 2,6%.

Значительную долю также занимают работники с опытом работы в организации от 1 года до 5 лет. Доля молодых сотрудников со стажем работы в Администрации г. Челябинска менее 1 года ежегодно снижается, на это есть

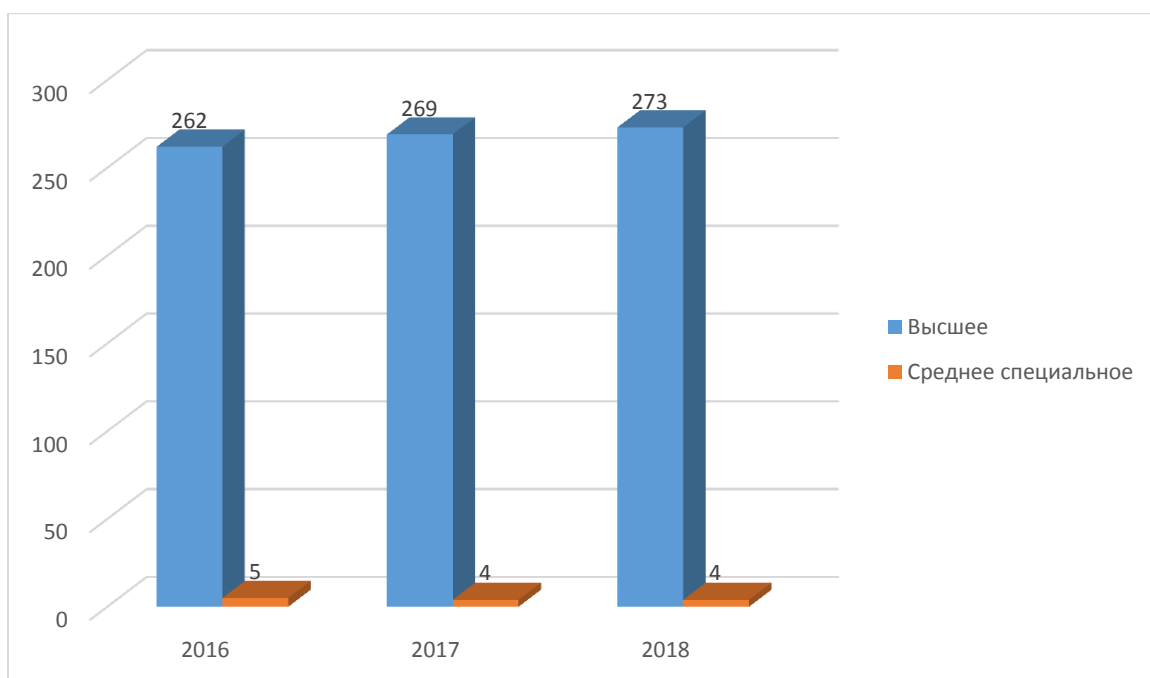


Рисунок 8 – Распределение персонала по уровню образования

несколько причин: во-первых, они переходят в категорию работников со стажем работы 1-5 лет, во-вторых, некоторые сотрудники увольняются в течение первого года работы.

Таблица 8 – Структура персонала по стажу работы в организации

Стаж работы	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Менее 1 года	56	21,0	47	17,2	38	13,7
От 1 до 5 лет	84	31,4	94	34,4	100	36,1
Более 5 лет	127	47,6	132	48,4	139	50,2

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

На рисунке 9 представлена диаграмма дифференциации муниципальных служащих Администрации г. Челябинска по стажу работы в организации.

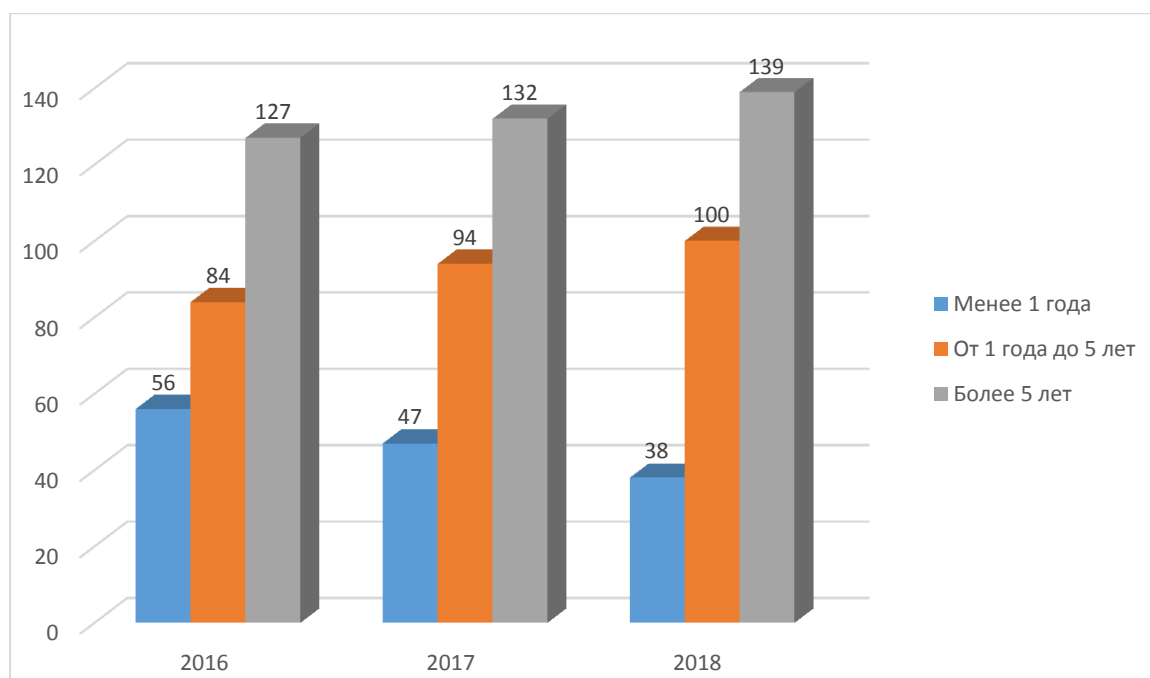


Рисунок 9 – Распределение персонала по стажу работы в организации

Движение сотрудников в организации – процесс постоянный. Высокая текучесть кадров, большое количество новых сотрудников с одной стороны обеспечивает прилив новой рабочей силы, а с другой может плохо сказываться на качестве и стабильности деятельности. Для анализа движения кадров используются различные показатели, помогающие принимать управленческие решения:

1. Коэффициент оборота по приему персонала. Он позволяет определить удельный вес принятых на работу сотрудников к среднему списку уже работающих в компании в анализируемом периоде:

$$K_{об. пр.} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100 \%$$

2. Коэффициент оборота по выбытию персонала. Он позволяет определить удельный вес уволенных из организации сотрудников к среднему списку работающих в компании в анализируемом периоде:

$$K_{об. выб.} = \frac{\text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100 \%$$

3. Коэффициент общего оборота кадров. Дает общую оценку степени изменения кадрового состава за счет как вновь устроившихся на работу, так и уволившихся по различным причинам:

$$K_{\text{об. общ.}} = \frac{\text{Число принятых за период} + \text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100 \%$$

4. Коэффициент постоянства персонала. Он характеризует часть персонала, которая сохранила свое рабочее место в течение полного года и более в своем среднесписочном составе, свидетельствует о степени стабильности кадрового ядра организации:

$$K_{\text{пост.}} = \frac{\text{Списочный состав сотрудников на начало периода} - \text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\%$$

5. Коэффициент текучести персонала. Термин «текучесть» в данном коэффициенте означает перемену статуса в диапазоне «увольнение – трудоустройство», находится в прямой зависимости от адаптации сотрудников, так как если выявлено, что частые увольнения происходят в течение короткого срока после принятия человека на работу, то зачастую дело в неправильно разработанной системе адаптации, вследствие чего новый работник не может влиться в коллектив:

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\%$$

6. Процент сотрудников, проработавших в организации менее 1 года и уволившихся по собственному желанию, в общем числе принятых за период. Позволяет оценить насколько успешно адаптируются новые работники и является одним из показателей эффективности процесса адаптации, выстроенного в организации:

$$\text{Пр. ув.} = \frac{\text{Число уволенных за период, проработавших менее 1 года}}{\text{Число принятых за период}}$$

Исходные данные для расчета показателей движения персонала получены из кадровой отчетности Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска (таблица 9).

Таблица 9 – Исходные данные численности муниципальных служащих

№	Показатель	Год		
		2016	2017	2018
1.	Среднесписочная численность служащих	267	271	276
2.	Списочный состав работников на начало периода	257	267	273
3.	Число уволенных	49	38	41
4.	Число принятых	59	44	45
5.	Число уволенных, проработавших менее 1 года	13	8	6

в чел.

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Учитывая наличие необходимых исходных данных для расчета показателей движения персонала, становится возможным определить значение всех вышеуказанных коэффициентов (таблица 10).

Анализируя полученные коэффициенты целесообразно сравнить показатель коэффициента оборота по приему сотрудников с показателем выбытия сотрудников. На фоне довольно высокого коэффициента оборота кадров по приему присутствует и достаточно высокий показатель выбытия работников, хотя в 2017-2018 гг. он на 4% ниже, чем в 2016 г.

Таблица 10 – Показатели движения персонала

№	Показатель	Год		
		2016	2017	2018
1.	Коэффициент оборота по приему персонала	22,10	16,24	16,30
2.	Коэффициент оборота по выбытию персонала	18,35	14,02	14,86
3.	Коэффициент общего оборота персонала	40,45	30,26	31,16
4.	Коэффициент постоянства персонала	77,90	84,50	84,06
5.	Коэффициент текучести персонала	18,35	14,02	14,86
6.	Процент сотрудников, проработавших менее 1 года	22,03	18,18	13,33

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

В организации за исследуемый период происходило довольно активное кадровое движение: коэффициент общего оборота превышает 30 % в каждом из рассмотренных временных отрезков.

Коэффициент текучести персонала за исследуемый период демонстрирует отрицательную динамику роста: он снизился на 3,5 %. Это позволяет судить о небольшом росте заинтересованности в сохранении рабочего места со стороны действующих муниципальных служащих.

Таблица 11 – Показатели абсолютного и относительного движения персонала

№	Показатель	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение (%)	
		2016/2017	2017/2018	2016/2017	2017/2018
1.	Коэффициент оборота по приему персонала	-5,86	0,06	-26,51	0,37
2.	Коэффициент оборота по выбытию персонала	-4,33	0,84	-23,6	5,99
3.	Коэффициент общего оборота персонала	-10,19	0,9	-25,19	2,97
4.	Коэффициент постоянства персонала	6,6	-0,44	8,47	-0,52
5.	Коэффициент текучести персонала	-4,33	0,84	-23,59	5,99
6.	Процент сотрудников, проработавших менее 1 года	-3,85	-4,85	-17,48	-26,67

Анализируя показатели 2016-2017 годов видим, что показатели оборота кадров по прибытию, выбытию и общему обороту персонала имеют отрицательную динамику, в относительном отклонении уменьшение составило более 20% по этим показателям. Причиной этого явления может служить то, что в 2017 году было принято и уволено значительно меньше сотрудников по сравнению с 2016 годом.

Положительную динамику имеют показатели постоянства персонала (в абсолютном отклонении больше на 6, 6 или в 8,47 раз больше в относительном отклонении), стала ниже текучесть персонала, уменьшился процент сотрудников, проработавших менее 1 года на 3,85 в абсолютном отклонении или в относительном отклонении их стало меньше почти в 17 раз.

Проанализировав показатели 2017-2018 годов видим, что коэффициенты оборота кадров по прибытию, выбытию и общему обороту персонала в эти года практически не меняются (хотя произошло увеличение, но оно незначительно).

В сторону уменьшения продолжает расти показатель процента, проработавших менее 1 года сотрудников, за 2018 год он снизился в абсолютном отклонении на 4,85 и в относительном почти в 27 раз.

Процент сотрудников, проработавших в организации менее 1 года и уволившихся по собственному желанию, демонстрирует отрицательную динамику роста, поскольку за 3 исследуемых года он имеет тенденцию к снижению. Это может свидетельствовать о росте адаптированности среди новых сотрудников. Возможно, на снижении данного показателя положительно сказались действия специалистов Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска, заключавшиеся в разработке и внедрении методических материалов по вопросам муниципальной службы и противодействия коррупции, а также новая практика корпоративного обучения, прошедшая апробацию в течение 2018 года. Однако несмотря на предпринятые шаги, каждый 10 новый работник все принял решение уволиться с муниципальной службы.

Для устранения возможных причин текучести кадров (за исключением естественных, таких как выход на пенсию, призыв на военную службу и т.д.) необходимо понимать мотивы увольнений работников по собственному желанию. Среди наиболее часто озвучиваемых причин можно назвать следующие:

- низкая заработная плата и отсутствие материальных стимулов;
- высокий уровень нагрузки;
- несовпадение ожиданий и реальности от работы в муниципальном органе;
- отсутствие перспективы карьерного роста и т.д.

2.3 Проблемы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска

Изучив нормативное, документационное обеспечение в Администрации г. Челябинска, а также проанализировав показатели движения кадров и оценив

результаты проведенного нами исследования, можно определить основные проблемы системы кадрового обеспечения в организации и представить их в обобщенном виде (таблица 12) [20, с. 7–16].

Таблица 12 – Проблемы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска

	Проблема	Описание проблемы
1.	Нормативно-правовая	Отсутствуют нормативные правовые акты, определяющие систему профессиональной адаптации персонала и наставничество. В организации отсутствуют локальные правовые акты, определяющие и закрепляющие положения корпоративной культуры.
2.	Финансово-экономическая	Ввиду специфики финансирования деятельности органов местного самоуправления отсутствует реальная возможность установления материально-экономических стимулов как для нового работника, так и для действующего сотрудника, на которого можно было бы возложить функции наставника, которые целесообразно финансово поощрять. А также в виду ограниченного финансирования отсутствует возможность организации для большого количества сотрудников стажировок в другом городе, переподготовки и возможности прохождения платных семинаров.
3.	Кадровая	Отсутствует определение круга лиц, задействованных в процессе наставничества для нового сотрудника, часто он складывается стихийно из ближайшего окружения новичка, соответственно нет распределения по зонам ответственности
4.	Информационно-технологическая	Отсутствует качественная обратная связь от руководителя и менеджера по персоналу, связанная с отслеживанием промежуточных и финальных результатов процесса адаптации нового работника
5.	Методическая	Отсутствие зафиксированных целей наставничества работников, что приводит к невозможности их реализации, поскольку у сотрудников нет понимания для чего именно проводится наставничество и какие результаты она преследует. Решение о процедуре ввода нового сотрудника в курс трудовой деятельности принимает непосредственный руководитель, что может приводить к нарушению правила последовательности и преемственности (от простого к сложному), чрезмерному насыщению нового сотрудника информацией и новыми знаниями, к объему которых он может быть не совсем подготовлен. Поскольку нет четко разработанных критериев оценки результативности прохождения сотрудниками процесса адаптации, затруднено оценивание руководителем степени достижения финальной стадии адаптационного периода. Отсутствие стандартизированной процедуры оценки трудовых достижений сотрудника вызывает необходимость продумывать критерии оценивания в отношении каждого нового работника и приводит к неэффективности использования рабочего времени.

Таким образом, процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами адаптации персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой организации. Именно недостаточное внимание к этой функции отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой не вработываемость нового сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. Соответственно, эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом, падает. Для успешной организационной и профессиональной адаптации целесообразно создать и развивать систему наставничества в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу смог как можно быстрее достичь максимальной эффективности в трудовой деятельности и стать частью сплоченного коллектива.

По результатам проведенного опроса сотрудники Администрации города Челябинска нуждаются в мероприятиях, направленных на повышение квалификации, так как в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией. Однако обучение работников не рассматривается как один из самых значимых ресурсов в повышении эффективности их работы. Однако сейчас базовое образование создает лишь основу для профессиональной карьеры. Достаточные навыки и опыт при приеме на работу отнюдь не гарантируют того, что в связи с изменением обстоятельств и рабочей ситуации не потребуется совершенствовать имеющиеся у работника навыки. Работа и учеба должны стать неразрывными, ведь если сотрудники не имеют возможности повышать квалификацию на рабочем месте, их навыки постепенно устаревают. Аналогичным образом, если руководство организации не вкладывает достаточно средств в обучение и переквалификацию кадров, то эффективность функционирования организации снижается.

В современном мире успех местного самоуправления во многом зависит от уровня профессиональных знаний муниципальных служащих. Знания – это основа профессионализма всех кадров и совершенствования социальной структуры общества.

Выводы по разделу 2

В главе проанализирована существующая практика кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска.

Определено, что специалисты кадровой службы в процессе деятельности руководствуются Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Уставом города Челябинска, правовыми актами органов местного самоуправления города Челябинска, а также локальными правовыми актами. Однако в организации отсутствует нормативно-правовая база, регламентирующая процедуру наставничества для нового работника.

На основании кадровой документации и отчетности проведен анализ структуры персонала Администрации г. Челябинска в разрез различных категорий.

В результате сформулированы и обобщены в группы выявленные проблемы системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе: нормативно-правовые, методические, организационные, кадровые, финансово-экономические, информационно-технологические.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы кадрового обеспечения в Администрации г. Челябинска

Для решения обозначенных ранее проблем системы кадрового обеспечения в Администрации города Челябинска требуется комплексный подход.

Первоочередной задачей можно назвать необходимость разработки положения о системе наставничества в муниципальном учреждении на примере Администрации г. Челябинска, которое позволит решить сразу большинство выявленных проблем: нормативно-правовую, методическую, организационную, кадровую и информационно-технологическую, поскольку все они возникли из-за отсутствия стандартизированной процедуры наставничества.

Нами была разработано положение о наставничестве на муниципальной службе в аппарате Администрации города Челябинска, которое позволит обеспечить введение стандартизированной формы профессионального развития и адаптационного процесса во всех структурных подразделениях органа местного самоуправления (Приложение А). Это позволяет нам решить проблему нормативно-правового обеспечения системы кадрового обеспечения в органе местного самоуправления.

Целями наставничества являются оказание помощи муниципальным служащим в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Посредством наставничества могут решаться следующие задачи:

- ускорение процесса профессионального становления гражданских служащих, развитие их способности самостоятельно, качественно и

ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

– адаптация гражданских служащих к условиям осуществления служебной деятельности;

– развитие профессионально-значимых качеств личности;

– формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных гражданских служащих, снижение текучести кадров [31].

Стоит также особо отметить, что положение ориентировано не только на новых сотрудников (специалистов) на период прохождения ими испытательного срока, но и на сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения в другое, а также на сотрудников, перемещенных на руководящие должности в структурных подразделениях Администрации города Челябинска.

Благодаря положению определен круг лиц, задействованных в системе наставничества на муниципальной службе, ответственность за организацию и контроль над процессом наставничества распределен между следующими лицами:

1. Начальник Управления муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска.

2. Руководитель структурного подразделения аппарата Администрации города Челябинска, в которое приходит новый сотрудник.

3. Наставник стажера.

4. Специалист Управления муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска.

Определение роли каждого человека, задействованного в системе наставничества, позволило решить кадровую проблему системы адаптации.

Наставником должен быть доброжелательный и коммуникабельный человек, пользующийся авторитетом в коллективе и имеющий большой практический опыт. Лучше, чтобы это знакомство состоялось до выхода нового сотрудника на новое рабочее место или в первый рабочий день.

Необходимо поощрять муниципальных служащих, выполняющих функции наставника нового сотрудника. Поощрение должно носить как нематериальный, так и материальный характер.

Примером комбинации материального и нематериального стимулирования может являться вручение наиболее продуктивным наставникам Почетной грамоты Администрации города Челябинска или Благодарности Администрации города Челябинска в соответствии с действующим Положением, где установлено поощрение работников органов местного самоуправления за высокие профессиональные достижения, добросовестный труд и заслуги в профессиональной деятельности [5].

В Администрации г. Челябинска действует Порядок премирования за выполнение особо важного и сложного задания лиц, замещающих должности муниципальной службы в Администрации города Челябинска [10]. В целях материального стимулирования наставников предлагаем дополнить пункт 3 Порядка, где определено, что признается особо важным и сложным заданием, следующей формулировкой:

– обеспечение надлежащим образом процедуры наставничества нового сотрудника.

В рамках данного положения в ходе обучения формируется понимание о структуре организации, ее целях и задачах, направлениях деятельности и т.п. то целесообразно приглашать не только новых сотрудников аппарата Администрации города Челябинска, но и новых работников из отраслевых (функциональных) органов Администрации города. Это способствует не только более быстрому пониманию основ организации, в которой сотрудник будет работать, но и знакомству новичков друг с другом. Планирование занятий на конкретный день недели и определенные часы позволяет линейным руководителям не забывать, что новый сотрудник его подразделения в это время будет отсутствовать. Участие в программе представителя руководства будет позитивно воспринято новичками и повысит статус самого вводного курса.

Основную часть курса целесообразнее проводить сотруднику Управления муниципальной службы и кадров. Такая форма обучения позволяет дополнительно мотивировать уже работающих муниципальных служащих, занятых в проведении программы наставничества, а также дает развитие их творческому потенциалу.

Разработка вышеуказанного положения позволит сформулировать план наставничества для новых сотрудников в общем виде, включающий часть, единую для всех штатных единиц, а также индивидуальную часть для каждой конкретной должности. План наставничества представляет собой закреплённый план введения в должность нового работника и необходим для использования единообразного подхода к процедуре профессиональной адаптации в структурных подразделениях органа местного самоуправления. План наставничества рассчитан на период прохождения испытательного срока, т.е. на 3 первых месяца.

Общая часть плана наставничества позволяет новому работнику сформировать целостное представление об организации, ее особенностях, организационной иерархии, существующих взаимодействиях между структурными подразделениями, трудовых условиях и многое другое. Она включает в себя:

1. Ориентирующая вводная беседа с сотрудником отдела кадров.
2. Знакомство с наставником.
3. Личное ознакомление с коллективом и организацией.
4. Знакомство с рабочим местом.
5. Ориентирующая беседа с непосредственным руководителем структурного подразделения.

Индивидуальная часть составляется непосредственным руководителем нового сотрудника, который курирует введение в должность новичка, совместно с назначенным наставником. Индивидуальную часть плана процесса наставничества необходимо согласовывать с отделом кадров. Данная составляющая позволяет новому сотруднику получить подробные сведения о

деятельности органа местного самоуправления и его непосредственных служебных (должностных) обязанностях. Данный блок состоит из следующих позиций:

1. План вступления в должность.
2. План оценки этапов вступления в должность.
3. Отчет о результатах выполненной работы.

План наставничества включает в себя несколько этапов, различных по длительности и кругу исполнителей:

1 этап. Накануне дня выхода нового работника. На данном этапе задействован отдел кадров и наставник, назначенный для нового работника.

2 этап. Первый рабочий день. Исполнителями процедур на данном этапе выступают специалисты отдела кадров, наставник, непосредственный руководитель структурного подразделения.

3 этап. Первая рабочая неделя.

4 этап. Первый рабочий месяц.

5 этап. Со второго месяца работы до окончания испытательного срока.

Позиции плана наставничества, общего для всех категорий должностей, представлены ниже (таблица 13).

Таблица 13 – Позиции плана наставничества

Этап	Шаги	Исполнитель
Накануне дня выхода нового работника	Назначение наставника	Комиссия
	Подготовка материалов, необходимых работнику в первый день	Специалист отдела кадров
Накануне дня выхода нового работника	Оформление пропуска	Наставник
	Проверка рабочего места	
	Подготовка заявки на создание учетной записи новому работнику в корпоративной сети	
	Подготовка канцелярских принадлежностей	
Первый рабочий день	Оформление кадровой документации	Специалист отдела кадров
	Ориентирующая вводная беседа	
	Знакомство с наставником	
	Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности	Начальник общего отдела

Окончание таблицы 13

Этап	Шаги	Исполнитель
Первый рабочий день	Ориентирующая беседа	Руководитель структурного подразделения
	Представление коллективу	
	Знакомство с рабочим местом	Наставник
	Изучение правил внутреннего трудового распорядка	
	Знакомство с системой коммуникации и связей	
	Предоставление информации бытового плана	
Первая рабочая неделя	Предоставление перечня документов для ознакомления стажера	Наставник
	Знакомство с работниками, с которыми предполагается непосредственное взаимодействие в ходе работы	
	Знакомство с сущностью трудовой деятельности, полномочиями, системой отчетности, правилами документооборота	
	Организация участия в корпоративном обучении	
	Разработка плана работы на период адаптации	Руководитель структурного подразделения, наставник
Первый рабочий месяц	Подготовка карточки мониторинга профессионального развития сотрудника	Наставник
	Анализ результатов трудовой деятельности работника	
	Разработка мероприятий, направленных на приобретение недостающих образцов опыта	
	Организация мероприятия вручения удостоверения муниципального служащего	Специалист отдела кадров
До конца испытательного срока	Корректировка плана адаптации при возникновении необходимости	Наставник
	Подготовка карточки мониторинга профессионального развития сотрудника	
	Анализ результатов развития сотрудника за период испытательного срока	Специалист отдела кадров
	Информирование об окончании испытательного срока	Руководитель структурного подразделения

Источник: составлено автором

Результатом успешно реализованного плана наставничества станет показатель длительности работы нового муниципального служащего в органе местного самоуправления и удовлетворенность руководителем подразделения новым работником. Успешность процедуры наставничества во многом обусловлена вовлеченностью действующих работников организации (наставника, специалиста

кадровой службы и непосредственного руководителя стажера), поскольку именно от их желания помочь новичку позволит ему освоиться как можно быстрее.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что внедрение предложенных нами рекомендаций в практику деятельности Администрации города Челябинска позволит сформировать эффективную систему наставничества как в отношении новых работников органа местного самоуправления, так в отношении действующих сотрудников, которые переведены в другое структурное подразделение или заняли более высокую должность.

3.2 Оценка эффективности мероприятия

Оценку эффективности предложенных ранее мероприятий по развитию системы наставничества на муниципальной службе в Администрации города Челябинска, как элемента эффективного кадрового обеспечения, возможно осуществить, опираясь на опыт как коммерческих предприятий, так и иных органов федеральной, региональной или муниципальной власти.

Для определения прогнозных показателей эффективности внедрения предложенных мероприятий были проанализированы доклады о результатах внедрения адаптационных программ государственными органами иных субъектов Российской Федерации [30].

Правительством Хабаровского края в 2014 году была внедрена процедура наставничества в органах исполнительной власти. Согласно представленному отчету в 2014-2016 гг. только 2 государственных гражданских служащих были уволены в течение адаптационного периода по собственной инициативе, остальные стажеры успешно прошли испытательный срок и закрепились в организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка полноценной системы наставничества на муниципальной службе способствует значительной минимизации риска увольнения нового работника по собственному желанию в

процессе адаптации и призвано содействовать профессиональному развитию сотрудника, формировать знания и умения, необходимые для обеспечения служебной деятельности на высоком профессиональном уровне, а также воспитывать добросовестное отношение к исполнению должностных обязанностей.

Проанализировав и обобщив данные, полученные в результате внедрения адаптационных систем как в коммерческих предприятиях, так и в органах государственной власти, было определено, что в среднем число уволившихся по собственному сокращается на 35 %.

Таким образом, если бы организация внедрила в деятельность предлагаемую систему адаптации, в 2018 году количество уволившихся работников в течение адаптационного периода составило бы не 41 человек, а 27.

С экономической точки зрения внедрение предложенных мероприятий повлечет за собой дополнительные затраты только на оплату труда наставников, поскольку положения об адаптации и наставничестве нами уже разработаны.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий сравним затраты на внедрение системы наставничества в Администрации города Челябинска и затраты на замещение вакансии вследствие увольнения 1 сотрудника, не прошедшего испытательный срок и уволившегося по собственной инициативе, включая стоимость потери рабочего времени.

Статистически доказано, что в течение испытательного срока потеря полезного рабочего времени нового сотрудника составляет 12% по сравнению с опытным работником.

Исходные данные для расчета:

1. Стажер: главный специалист. Заработная плата: 24000 руб./мес. или 150 руб./ч. Отработал 1 месяц. Потеря полезного рабочего времени составляет 19,2 часа. Тогда стоимость излишне уплаченных средств стажеру за потерянное полезное рабочее время составит 3120 руб.

2. Специалист отдела по противодействию коррупции: на проверку сведений в отношении претендента тратит 2,5 часа. Стоимость 1 часа работы 162,5 руб. Суммарная потеря 406,25 руб.

3. Специалист отдела кадров: на оформление процедуры консультации, приема и увольнения тратит 3,5 часа. Стоимость 1 часа работы 162,5 руб. Суммарная потеря 568,75 руб.

4. Стоимость размещения одного объявления о вакансии: 490 руб.

Суммировав вышеуказанные данные, получаем, что экономические потери организации на замещение 1 главного специалиста составляют 4585 руб.

Вследствие отсутствия адекватной системы профессиональной адаптации кадров в 2018 году в организации уволились 41 человек. Как уже было отмечено ранее, в случае внедрения в 2018 году системы адаптации их было бы 27.

Таким образом, финансовые убытки органа местного самоуправления, вызванные необходимостью подбора новых сотрудников, составили 64190 руб.

Вознаграждение за наставничество предлагается установить в размере 10 % от оклада наставника, для главного специалиста это составляет 549,5 руб. Тогда затраты в 2018 году на систему наставничества составили бы 22529,5 руб. (выплаты за успешно пройденную адаптацию 41 сотрудника в 2018 году).

Стоит также отметить, что в следующем году показатели были бы еще ниже вследствие большей закрепляемости сотрудников и меньшей потребности в установлении наставничества.

Финансирование указанных мероприятий предлагается осуществлять в пределах бюджетных ассигнований, утвержденных в бюджете города Челябинска, в рамках действующей муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в муниципальном образовании «город Челябинск» на 2018-2020 годы» после внесения в нее соответствующих изменений, касающихся развития профессионального развития кадров, благодаря развитию системы наставничества на муниципальной службе [8].

Однако помимо экономического эффекта внедрения системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе, заключающегося в снижении издержек, необходимо также обратить внимание на социальный аспект решения проблемы.

Грамотно разработанная и эффективная система наставничества позволяет решить проблемы ускорения процесса профессионального становления гражданских служащих, качественного и ответственного выполнения возложенных функциональных обязанностей в соответствии с замещаемой должностью, ускорить адаптацию муниципальных служащих к условиям осуществления служебной деятельности, сформировать сплоченный грамотный коллектив за счет включения в адаптационный процесс опытных гражданских служащих, снизить текучесть кадров.

Предполагаемое снижение текучести кадров также доказывает социальную и корпоративную направленность предложенных мероприятий, поскольку они повышают приверженность к органу местного самоуправления, уровень значимости организационно культуры.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия привлекательны как с экономической точки зрения, так и с точки зрения управленческих компетенций. Для создания качественной и продуктивной системы кадрового обеспечения на муниципальной службе необходимо использовать все предложенные инструменты программы наставничества, поскольку они взаимодополняют друг друга и при одновременном использовании позволяют добиться синергетического эффекта.

Выводы по разделу 3

Выявленные ранее проблемы системы кадрового обеспечения в Администрации города Челябинска предлагается решить, применяя комплексный

подход к построению системы наставничества, которая включает в себя несколько позиций:

1. Разработка положения о наставничестве сотрудников в аппарате Администрации города Челябинска.

2. Составления плана наставничества для каждой штатной единицы.

Проанализировав опыт коммерческих предприятий и государственных органов определено, что внедрение системы адаптации в организации позволяет снизить текучесть кадров в среднем на 35 %.

Осуществив расчеты экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий определено, что положительный финансовый эффект составит 41660,5 руб.

Необходимо также отметить, что помимо экономического аспекта предложенная система наставничества, что также несет в себе положительный социальный эффект, формируя у новых сотрудников приверженность органу местного самоуправления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Условия современного развитого общества, а также процесс становления и развития правового государства, выдвинули свои требования к организации деятельности государственных органов в целом, и, прежде всего, непосредственно к внутренней организации государственных учреждений.

На сегодняшний день, трудовые человеческие ресурсы являются самым ценным материалом, которым может обладать организация. В связи с этим, правильное и эффективное формирование кадровой политики является приоритетным направлением любой деятельности. Кадровое обеспечение, являясь неотъемлемым элементом этой политики, охватывает многие сферы общества. Следовательно, именно от грамотной организации системы обеспечения кадрами будет зависеть успех и развитие предприятия.

Термин «кадровое обеспечение» можно назвать многоаспектным или собирательным понятием, поскольку оно является связующим понятием. Это сложное сочетание сегодня является стандартным. Кроме этого, рассматриваемое определение проникло во многие области деятельности человека и стало еще чаще используемым, не обходя при этом стороной и социально-экономическую сферу жизни общества.

Выступая в аспекте активной сознательно реализуемой деятельности, кадровое обеспечение включает в себя реализацию мер организационного, образовательного, экономического, управленческого характера, направленных на удовлетворение потребностей государственного учреждения в кадрах определенной специализации и квалификации. Иными словами, это целая система целенаправленных кадровых процессов по планированию подготовки кадров, по обновлению и сохранению преемственности государственных служащих, их профессиональному развитию, стимулированию качества труда и служебному продвижению.

В результате проведенного исследования стало очевидно, что неотъемлемым шагом, определяющим весь процесс систематизации кадровой работы, является обеспечение этой самой работы соответствующими ее профилю рабочими руками. Для того чтобы обеспечить муниципальное учреждение квалифицированными кадрами необходима сформированная система наставничества – система помощи гражданским служащим в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Кроме того, в процессе данного исследования были рассмотрены различные теоретико-практические формы осуществления кадрового обеспечения, механизмы появления и работы службы кадрового резерва, как одного из важнейших инструментов функционирования кадровой обеспечения.

На основании проведенного анализа, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы кадрового обеспечения муниципального учреждения на примере Администрации города Челябинска, так же был проанализирован структурный состав государственных служащих в учреждении, и нормативные правовые акты.

Проведенные исследования и разработанные рекомендации могут иметь практическое применение в будущем, и на основании полученных результатов можно провести анализ и разработать рекомендации для разработки системы наставничества муниципальных служащих и доработать вопросы повышения квалификации сотрудников.

Если внедрить результаты данной работы, то это приведет к усовершенствованию системы по работе с кадрами в Администрации города Челябинска, а так же поможет в осуществлении эффективного отбора высококвалифицированных кадров на государственную службу и быстрой их адаптации к рабочей обстановке, существующей в реальных условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 (ред. от 03.07.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 27 мая 2003 года № 58 – ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации» Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
4. Об утверждении структуры Администрации города Челябинска: решение Челябинской городской Думы от 27 ноября 2018 г. № 46/2.
5. Об утверждении Положения о Почетной грамоте Администрации города Челябинска и Благодарности Администрации города Челябинска: постановление Администрации города Челябинска от 19 января 2016 г. № 8-п.
6. Об утверждении Положения об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации города Челябинска: распоряжение Администрации г. Челябинска от 9 июня 2016 г. № 6395.
7. Коллективный договор на 2017-2020 гг., заключенный между работниками аппарата Администрации города Челябинска в лице председателя профсоюзного комитета Администрации города Челябинска с одной стороны, и работодателем в лице Главы города Челябинска с другой, принятые профсоюзной конференцией: распоряжение Администрации г. Челябинска от 17 апреля 2017 г. № К-45.
8. Об утверждении муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в муниципальном образовании «город Челябинск» на 2018-2020 годы»: распоряжение от 14 февраля 2018 г. № 1538.

9. Об утверждении Положения об Управлении муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска: распоряжение Администрации города Челябинска от 3 сентября 2018 г. № 10186.

10. Об утверждении Порядка премирования за выполнение особо важного и сложного задания лиц, замещающих должности муниципальной службы в Администрации города Челябинска: распоряжение Администрации города Челябинска от 6 ноября 2018 г. № 12652.

11. Аршולהва, О.Х. Совершенствование системы поступления на муниципальную службу (на примере Администрации г. Улан-Удэ) / О.Х. Аршולהва// Вестник Бурятского государственного университета.– 2014.– № 2. – с. 106.

12. Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: монография: 22.00.08/Ю. В. Астахов – Белгород: обл. тип, 2010.– с.103.

13. Бижиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы / А.С. Бижиев, Г. М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – с. 23–29.

14. Бычкова, А.В. Управление персоналом: учебное пособие / – Пенза: Издательство Пензинского государственного университета, 2005. – 137 с.

15. Зотов, В.Б. Система муниципального управления: Учебник для вузов. / Под редакцией В.Б. Зотова. – СПб.:Лидер, 2005. – 493 с: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).

16. Казначеева, С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте / С.Н. Казначеева, Р.В. Репина// НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2015. – № 5. – с. 7–16.

17. Корабейников, И.Н. Развитие регионального рынка информационных услуг: теоретические аспекты. / Корабейников, И.Н. Корабейникова О.А.– Екатеринбург: учебное пособие – Институт экономики УрО РАН, 2011. – 216 с.

18. Кузнецова, Н.В. Управление персоналом: учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 305с.
19. Лытов, Б.В. Государственная служба: управленческие отношения: учебное пособие / Б. М. Лытов. – М.: РАГС, 2006. – 125с.
20. Мельникова, Н.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на муниципальной службе/ Н.И. Мельникова, И.Э. Надуткина//Научные ведомости.–2014.– № 22.– с. 22–23.
21. Рязанцева, М.В. Особенности адаптации государственных гражданских служащих [Электронный ресурс]/ М.В. Рязанцева. – Режим доступа: <http://www.snauka.ru/issues/2014/12/43149>.
22. Сурин, А.В. Инновационный менеджмент: учебник/ А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – М: ИНФРА-М, 2009.– с. 87.
23. Шамарова, Г. М. Формирование и развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления: автореф. дис./ Г. М. Шамаров – Москва, 2010, с. 59.
24. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании: книга. / С. А. Шапиро – М.: ГроссМедиа, 2005
25. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебник / - М.: Интел-Синтез, 1999. – 365с.
26. Шлендер, П. Э. Управление персоналом: учеб. пособие/ П. Э. Шленде – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
27. Щекин, Г.В. Профессия - менеджер по кадрам: учебник / Г.В. Щекин. – М.: Дело, 1993. – с.159.
28. Яковлев, И.Г, Особенности государственной кадровой политики за рубежом: монография / Яковлев, И.Г // Управление мегаполисом. – 2009. – № 6. – с. 24–42.
29. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруда России) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru>.

30. База данных Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Лучшие кадровые практики на государственной и муниципальной службе». «Профессиональная адаптация и ориентация» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/6>.

31. База данных Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7>.

32. Пилотные проекты по внедрению эффективных технологий по управлению персоналом на гражданской службе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Положение о наставничестве в аппарате Администрации города Челябинска

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о наставничестве в аппарате Администрации города Челябинска (далее – Положение) определяет:

- основные понятия, которые используются для осуществления процедуры наставничества в аппарате Администрации города Челябинска (далее – Администрация города);
- цель и задачи наставничества в Администрации города;
- профессионально-квалификационные требования к личности наставника;
- порядок назначения и смены наставника;
- порядок организации и содержание наставничества;
- порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- ответственность всех участников процесса наставничества.

1.2. Мероприятия по наставничеству в Администрации города являются составляющей частью единой кадровой политики в Администрации города.

1.3. В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

- наставничество – форма профессиональной подготовки работников Администрации города, осуществление профессиональных функций под контролем наставника с регулярной конструктивной обратной связью;
- наставник – опытный работник Администрации города, который осуществляет наставничество;
- стажер – лицо, которое осуществляет свою профессиональную деятельность под контролем наставника в течение установленного срока, который отведен для развития и оценки его профессиональной компетенции;
- оценка – определение уровня эффективности исполнения работником (стажером) служебных (должностных) обязанностей, его достижений;

- служебные требования – совокупность знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник, занимающий указанную должность;
- недостающие образцы опыта – профессиональные навыки, которых не хватает работнику для качественного исполнения своих обязанностей;
- мониторинг результатов служебной деятельности – определенная система наблюдений за результатами деятельности работников Администрации города.

2. Цель и задачи наставничества

Целью осуществления процесса наставничества в Администрации города является достижение требуемого уровня профессиональной компетенции работников, соответствующего определенным требованиям, проведение обучения без отрыва от решения текущих служебных задач в рамках конкретной должности.

Задачами процесса наставничества являются:

- 1) организация деятельности работников в период наставничества;
- 2) установление перечня задач, реализуемых каждым работником в рамках служебных требований;
- 3) обучение недостающим образцам опыта стажера в процессе работы для достижения соответствия служебным требованиям;
- 4) создание благоприятных социально-психологических условий деятельности для стажера;
- 5) анализ результатов усвоения знаний, эффективности деятельности;
- 6) оценка достигнутого уровня развития навыков, знаний и умений.

3. Организация наставничества

3.1. Наставничество устанавливается:

- для новых сотрудников на период прохождения испытательного срока;
- для сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения Администрации города в другое.

3.2. Наставником может быть назначен сотрудник:

- обладающий высоким уровнем профессиональных навыков, знаний и умений;
- имеющий стабильно высокие показатели в служебной деятельности;
- располагающий способностью и готовностью делиться своим опытом;
- имеющий системное представление о своей сфере служебной деятельности и деятельности подразделения в целом.

При этом должностная позиция наставника должна быть равной или выше должностной позиции стажера.

3.3. Наставник должен знать:

- цели и задачи Администрации города;
- структуру Администрации города;
- Устав города Челябинска;
- основы подготовки служебной документации;
- служебный регламент Администрации города;
- нормативные и иные правовые документы, регламентирующие (регулирующие) деятельность соответствующего структурного подразделения Администрации города;
- специфику работы в направлении деятельности, осуществляемой структурным подразделением Администрации города.

3.4. Назначение наставника осуществляется в следующем порядке:

- руководитель структурного подразделения Администрации города представляет в Управление муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска (далее – кадровая служба) список сотрудников, рекомендованных для осуществления наставнической деятельности, в целях анализа возможности привлечения этих кандидатов в наставники к данной деятельности и согласования предложенных кандидатур (приложение 1);
- список кандидатов в наставники утверждается распоряжением заместителя Главы города, руководителя аппарата Администрации города (по мере

необходимости данный список в установленном порядке обновляется и уточняется);

– за одним наставником может быть закреплено не более двух сотрудников (стажеров);

– назначение наставника осуществляется на основании его письменного согласия;

– руководителем структурного подразделения Администрации города издается приказ о прикреплении стажера к наставнику, в котором указываются сроки наставничества; копия приказа направляется в кадровую службу; при этом возможно выполнение функций наставника руководителем структурного подразделения Администрации города или непосредственным руководителем стажера.

3.5. В случае необходимости после утверждения списков кандидатов в наставники и до начала выполнения непосредственных функций по наставничеству наставники могут пройти обучение в кадровой службе, в рамках которого им разъясняются порядок и содержание организации процесса наставничества.

3.6. В целях повышения эффективности наставничества руководители структурных подразделений Администрации города могут использовать различные формы морального и материального стимулирования наставников.

Материальное поощрение может назначаться наставнику за период осуществления им наставнической деятельности при условии положительной оценки его деятельности. Размер и порядок выплаты материального поощрения за осуществление наставнической деятельности устанавливаются соответствующим распоряжением Администрации города.

Наставники, добившиеся лучших показателей в наставнической деятельности, могут быть представлены к следующим видам поощрений:

– объявление благодарности Администрации города;

– награждение Почетной грамотой Администрации города.

3.7. Организация процесса наставничества.

3.7.1. В начале осуществления наставничества наставник определяет перечень задач, обеспечивающий повышение профессиональной компетенции стажера до необходимого уровня, предусмотренного служебными требованиями.

3.7.2. Наставник доводит до сведения стажера примерный перечень нормативных правовых актов, рекомендуемых для ознакомления, и знаний, необходимых новому сотруднику Администрации города.

3.7.3. Наставник осуществляет контроль за исполнением заданий и оценивает качество их выполнения по содержанию и срокам. Результаты оценки отражаются в бланке мониторинга результатов деятельности стажера (приложение 2), согласовываются с руководителем структурного подразделения Администрации города и представляются в кадровую службу для анализа и оценки эффективности наставничества.

3.8. Оценка результатов наставничества.

3.8.1. Положительным показателем оценки эффективности наставничества является выявленное в процессе мониторинга результатов служебной деятельности стажера умение выполнять намеченный объем служебных задач в поставленные сроки с необходимым качеством.

3.8.2. Если по завершении периода наставничества стажер показывает высокие результаты работы и способность к самостоятельному осуществлению деятельности на рабочем месте, то:

- новый сотрудник считается успешно прошедшим испытательный срок в Администрации города и руководитель структурного подразделения Администрации города информирует его о продолжении служебных (трудовых) отношений;
- осуществляется моральное и материальное поощрение наставника.

3.8.3. В случае признания по завершении периода наставничества служебной деятельности стажера неэффективной:

- кадровой службой организуется совещание с участием непосредственного руководителя стажера, наставника стажера, а также самого стажера для

анализа причин неэффективности наставничества, причин, препятствующих овладению стажером необходимых знаний и навыков, выработки соответствующих рекомендаций, принятия решения о дальнейшей деятельности стажера и наставника;

– в случае необходимости по итогам указанного совещания может быть инициирована процедура принятия в установленном порядке решения о назначении нового наставника для данного стажера; при повторном возникновении аналогичной ситуации наставник в дальнейшем не может осуществлять наставническую деятельность;

– в связи с признанием деятельности по наставничеству неэффективной в отношении наставника не применяются меры морального и материального поощрения.

4. Ответственность за организацию и контроль наставничества

4.1. Кадровая служба осуществляет контроль за:

- организацией и эффективностью процесса наставничества в целом;
- подготовкой и своевременным представлением заместителю Главы города, руководителю аппарата Администрации города отчетных материалов, оперативной информации о прохождении наставничества;
- организацию и информационно-методическое сопровождение процесса наставничества в Администрации города;
- статистический систематический учет в базе данных сотрудников Администрации города фактов и результатов осуществления наставничества;
- мониторинг прохождения процесса наставничества сотрудниками;
- систематический анализ результатов осуществления наставничества, эффективности работы системы адаптации и наставничества в целом и подготовку соответствующих отчетных материалов;
- консультирование сотрудников Администрации города по вопросам организации процесса наставничества;

- оказание консультативной поддержки наставников по вопросам социально-психологических аспектов наставничества;
- выявление причин отрицательных результатов прохождения процесса наставничества и подготовку соответствующих рекомендаций.

4.2. Руководители структурных подразделений Администрации города осуществляют контроль над организацией и эффективностью процесса наставничества.

4.3. Непосредственные руководители новых сотрудников отвечают за:

- своевременное представление предложений о назначении наставника нового сотрудника в кадровую службу;
- контроль за осуществлением деятельности наставников;
- выяснение причин низкой эффективности прохождения процесса наставничества и подготовку соответствующих предложений по дальнейшему обучению новых сотрудников.

4.4. Наставник отвечает за:

- организацию и эффективное осуществление наставнической деятельности в рамках своей компетенции;
- своевременную разработку перечня служебных задач для повышения уровня профессиональной компетентности стажера;
- эффективное обучение стажера недостающим образцам опыта;
- всестороннее изучение деловых и нравственных качеств стажера, его отношения к работе, коллективу;
- привлечение стажера к участию в общественной жизни коллектива, содействие развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- еженедельное информирование непосредственного руководителя стажера о ходе процесса наставничества;
- своевременное представление отчетов о результатах деятельности стажера по завершении срока наставничества в кадровую службу;

- анализ причин отрицательных результатов процесса наставничества и подготовку соответствующих предложений о дальнейшей деятельности стажера.

4.5. Кадровая служба отвечает за:

- своевременную подготовку и согласование списков кандидатов в наставники, приказа об организации наставничества с указанием дат его начала и окончания, приказа о назначении сотруднику нового наставника;
- консультирование новых сотрудников по вопросам, находящимся в сфере компетенции;
- обеспечение контроля над соблюдением установленных сроков прохождения наставничества;
- ведение делопроизводства по вопросам прохождения процесса наставничества.

4.6. Стажер отвечает за:

- реализацию перечня служебных задач по повышению профессиональной компетенции в полном объеме;
- выполнение рекомендаций наставника при выполнении заданий;
- повышение уровня своей профессиональной компетенции;
- представление информации и отчетов о проведенных мероприятиях в соответствии со своими служебными (должностными) обязанностями, как в устной, так и в письменной форме.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Карточка мониторинга профессионального развития сотрудника

Фамилия, имя, отчество стажера			
Наименование структурного подразделения			
Должность			
Период оценки			
Наименование задач, соответствующих должностным требованиям			
Наименование мероприятий, осуществленных стажером в период оценки в рамках служебных обязанностей	Оценка выполнения мероприятий по		
	количеству мероприятий	срокам* (в срок/ с нарушением срока)	качеству (удовлетворительно/ не удовлетворительно)
Наименований мероприятий, осуществленных стажером в период оценки, выходящих за рамки служебных обязанностей	Оценка выполнения мероприятий по		
	количеству мероприятий	срокам* (в срок/ с нарушением срока)	качеству (удовлетворительно/ не удовлетворительно)

« ___ » _____ 20__ г.

Наставник _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

Руководитель

структурного

подразделения _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

Ознакомлен:

Стажер _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)