

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ  
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО  
ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
заочной формы обучения, группы 92071475  
Крайсвитневой Нелли Владимировны

Научный руководитель  
к.ф.н., доцент  
Чумаков А.Н.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, РЕАЛИЗУЕМОЙ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	25
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	69

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Актуальность темы исследования.**

В условиях демократического развития Российской Федерации и модернизации управленческих структур проблема формирования системной кадровой политики в органах власти всех уровней выступает решающим фактором преодоления негативных процессов в экономике и социальной жизни страны, так как способность власти эффективно управлять, создавать благоприятные условия для жизни граждан, открывать новые возможности для развития человеческого капитала напрямую зависит от повышения профессионального уровня кадров в системе государственного и муниципального управления.

Поэтому, например, министерством труда и социальной защиты Российской Федерации во исполнение поручения Правительства Российской Федерации от 18 февраля 2015 года № СГТ-П17-995 разработан и утвержден приказом министерства от 25 февраля 2015 года № 114 комплекс мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих в 2015 и последующих годах<sup>1</sup>.

Развитие кадровых технологий на различных уровнях управления, во-первых, приобретает важнейшее значение в деятельности по повышению его эффективности; во-вторых, изменяет характер самой кадровой политики при условии, что формирование ее начнется не только «сверху», но и «снизу», с каждого муниципального образования, во взаимодействии с институтами гражданского общества, с некоммерческими организациями.

### **Степень изученности темы.**

Анализ научной литературы по теме исследования говорит о том, что совершенствование государственной и муниципальной кадровой политики

---

<sup>1</sup> Комплекс мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих: утвержден приказом Минтруда России от 25 февраля 2015 г. № 114. URL: <http://www.rosmintrud.ru/> (дата обращения: 02.02.2018).

находится в центре внимания как научного сообщества, так и как представителей власти.

Проблемы кадровой политики и вопросы управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы Российской Федерации исследуются в монографических работах В.А. Сулемина, А.В. Цимбалиста, В.В. Черепанова<sup>1</sup> и научных публикациях И.В. Богатыревой, Е.И. Добролюбовой, Т.В. Зайцевой, А.В. Оболонского, и др.<sup>2</sup>.

Несмотря на значительное количество опубликованных трудов по развитию муниципальной кадровой политики, многие вопросы оказываются не раскрытыми в должной степени. Прежде всего, нужно отметить, что хотя теория муниципальной кадровой политики в научной литературе освещается достаточно полно, зачастую не раскрываются практические вопросы, связанные с кадровыми технологиями при отборе управленческих кадров; со спецификой формирования резерва; с организацией обучения чиновников в процессе профессиональной деятельности.

**Проблема** исследования заключается в необходимости дальнейшего совершенствовании кадровой политики в системе муниципальной службы и в отсутствии научно-практических рекомендаций по её модернизации в муниципальных образованиях различного типа.

В качестве основной **гипотезы** выпускной квалификационной работы выступает предположение о том, что совершенствование муниципальной кадровой политики, позволит повысить эффективность кадрового

---

<sup>1</sup> Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014; Цимбалист А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих. М., 2010; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2008.

<sup>2</sup> Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013; Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1; Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1; Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1.

обеспечения, пополнить органы местного самоуправления высококвалифицированными специалистами, а также сформировать современную систему управления персоналом муниципальной службы.

**Объектом** исследования является кадровая политика в системе муниципальной службы.

**Предметом** исследования являются механизмы и технологии реализации муниципальной кадровой политики в администрации Старооскольского городского округа.

**Цель** исследования – на основе комплексного анализа системы управления кадрами в системе муниципальной службы предложить практические рекомендации по совершенствованию кадровой политики администрации Старооскольского городского округа.

**Задачи** исследования обоснованы поставленной целью:

- изучить теоретико-методологические и организационно-правовые основы муниципальной кадровой политики в Российской Федерации;
- проанализировать практику организации системы управления муниципальными кадрами на примере администрации Старооскольского городского округа;
- предложить направления совершенствования кадровой политики в системе муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные теоретические исследования и практические разработки российских ученых и специалистов-практиков (Ю.В. Астахова, С.Ю. Кабашова, Е.С. Шугриной<sup>1</sup>), посвященные вопросам формирования и реализации кадровой политики в системе муниципальной службы.

В данной выпускной квалификационной работе при решении поставленных исследовательских задач, автор придерживается принципов

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014; Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015; Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014.

объективности и системности. В качестве основных **методов** можно назвать такие общенаучные методы как синтез и анализ, наблюдение, сравнительный метод, а также такие специальные методы как историко-правовой, сравнительно-правовой, аналитический, статистический и типологический.

**Эмпирическую базу исследования** составляют Конституция Российской Федерации, федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ<sup>1</sup>, а также региональные и муниципальные правовые акты Российской Федерации, регулирующие вопросы муниципальной службы в администрации Старооскольского городского округа.

**Научно-практическая значимость** данного исследования заключается в возможности использования результатов и рекомендаций, сформулированных в данной выпускной квалификационной работе, в деятельности органов местного самоуправления других муниципальных образований Белгородской области.

**Структура** выпускной квалификационной работы определена поставленными целями и задачами научного исследования. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М., 2018; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – ст. 3822; О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

## РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Развитие демократических правовых институтов сегодня связано с поиском эффективных способов управления, формированием специалистов нового поколения, поскольку практически важным элементом всей системы управления обществом являются люди в статусе высококлассных специалистов. Необходимость развития профессионализма специалистов в области государственного и муниципального управления вызвана ростом требований населения как к качеству работы и государственной, и муниципальной службы.

Сегодня перед государственными и муниципальными служащими ставятся разноплановые задачи, связанные с повышением эффективности оказания услуг населению<sup>1</sup>. Это требует формирования у специалистов профессиональных компетенций, позволяющих специалисту квалифицированно исполнять свои обязанности.

Кадры как категория субъекта социального управления являются носителями всего многообразия управленческих, в том числе и властных отношений. Управленческие кадры во многом определяют эффективность управления общественными делами, утверждение тех или иных ценностей, характер связи власти с гражданскими институтами общества и населением.

Кадры формируются и изменяются под влиянием внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам можно отнести: характер профессиональной деятельности, организацию производства, к внешним - демографические процессы, юридические и моральные нормы, характер рынка труда и т.п.<sup>2</sup>.

Современная система кадрового обеспечения должна быть связана с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, отбор,

---

<sup>1</sup> Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014. С.81.

<sup>2</sup>Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 56.

наем, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьере; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи; консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

В государственном и муниципальном управлении важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Кадровые технологии – это совокупность методов и организационных процедур, осуществляемых по единому плану с целью максимального использования потенциала работников для достижения целей организации, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений<sup>1</sup>.

Эффективность муниципального управления, как и государственного, в целом, зависит от компетентности кадров, а качество трудовых ресурсов является главным составляющим стабилизации страны и общества. Составляющим фактором эффективности муниципального управления является квалификация работников, уровень профессионализма и отношение к поставленным задачам.

Вопрос управления персоналом затронул каждую систему власти, не зависимо от того на каком уровне она находится – государственном или местном. Управление персоналом в большей степени должно ориентироваться на осознанную кадровую политику, которая базируется на системе интересов государственного служащего и органов государственного управления. Потому необходимы эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

---

<sup>1</sup> Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013. С. 88.

Муниципальная кадровая политика реализуют такие принципы кадровой политики как эффективность, оперативность, законность, объективности и др., творчески применяя их с учетом местных особенностей региона, вырабатывая свою кадровую политику, которая не только способствует их реализации, но и наполняет их живым содержанием, ведет к обогащению и развитию<sup>1</sup>.

В современных условиях выросла потребность в выработке новой кадровой политики, новой системы работы с кадрами, на всех уровнях управления, особенно на муниципальном. Только единство теории и практики, может помочь в поиске более эффективных форм и средств решения кадровых вопросов.

Решение указанных выше проблем, позволит повысить эффективность кадрового обеспечения на муниципальном уровне, расширить органы государственного управления квалифицированными специалистами, а также выработать современную систему управления персоналом государственной гражданской службы.

Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на долгий период тактику развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную тенденцию экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.<sup>2</sup>

В отличие от государственной кадровой политики, которая всегда затрагивает идеологию и сферу властных отношений, муниципальная кадровая политика, прежде всего, касается непосредственной жизнедеятельности людей. В центре стоит проблема реализации муниципальной социальной политики, где человек с его потребностями,

---

<sup>1</sup>Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 76.

<sup>2</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С. 12.

интересами и устремлениями занимает определяющее место.

Муниципальная сфера управления, состоящая не только из органов местного самоуправления, но и из муниципальных унитарных предприятий, обладает следующими чертами<sup>1</sup>:

– прикладной характер: сама по себе она не имеет ценности, а предназначена для реализации целей и функций местного самоуправления;

– интеллектуальное содержание, проявляющееся двояко: с одной стороны – выработка решения и его реализация невозможны без интеллектуальной деятельности должностных лиц органов местного самоуправления, с другой стороны – требует того же от управляемого объекта – людей, осознания ими управленческого воздействия. Помимо этого, главный смысл управленческой деятельности заключается в получении нового качества управляемого процесса, что невозможно без умственных, творческих усилий;

– информационность: управленческая деятельность во многом связана с поиском и обработкой огромного массива информации, на основе которого принимаются управленческие решения;

– социально-психологический характер с выраженным проявлением воли: муниципальная служба связана с постоянным выполнением обязательных определенных действий, подчинения и исполнения, работы в определенном коллективе, согласования своих действий с целями местного самоуправления;

– коллективность: управленческая деятельность всегда осуществляется в коллективе, предполагает взаимодействие одних коллективов с другими, как внутри управляющего субъекта, так и с коллективами объектов управленческого воздействия, социальными группами и т.п.;

– комплексность: управленческая деятельность органов местного самоуправления и его должностных лиц включает такие компоненты, как

---

<sup>1</sup> Турчинов А.И. Управление персоналом. М., 2008. С. 105.

люди, информация, технические средства. Только сбалансированное введение в действие всех элементов управления придает ему рациональность и эффективность.

По мнению Ю.В. Астахова, в условиях реформирования местного самоуправления требуется значительное улучшение кадрового обеспечения муниципалитетов. Сложившиеся механизмы управления кадровыми процессами на местном уровне сдерживают решение задач социально-экономического развития муниципальных образований<sup>1</sup>.

Кадровая политика формируется руководством органа государственной власти или органа местного самоуправления, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

- 1) Федеральном и региональном законодательстве;
- 2) Муниципальных нормативно-правовых актах;
- 3) Регламентах государственной и муниципальной службы;
- 4) Локальных нормативно-правовых актах;
- 5) Коллективном договоре;
- 6) Правилах внутреннего распорядка;
- 7) Служебных и трудовых контрактах;
- 8) Должностных инструкциях<sup>2</sup>.

В качестве основы кадровой политики можно выделить следующие принципы:

- демократизм управления;
- знание конкретных людей и их потребностей;
- учет интересов индивида и социальной группы;
- справедливость и последовательность<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.145.

<sup>2</sup> Боженков С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 1. С. 47.

Основные задачи кадровой политики в целом можно распределить по направлениям:

1. Учетно-контрольное направление:

- прием работников на предприятие;

- учет работников;

- увольнение работников;

- работа с временно отсутствующими работниками предприятия (находящихся в отпусках, отсутствующих по болезни, убоавших в командировки и т. п.)

2. Планово-регулятивное направление:

- подбор (поиск и отбор) работников;

- расстановка и перемещение работников;

- становление в должности и адаптация работников.

3. Отчетно-аналитическое направление:

- изучение работников;

- оценка работы работников;

- аналитическая работа;

- подготовка отчетов.

4. Координационно-информационное направление:

- профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) работников;

- организация приема работников (по служебным и личным вопросам);

- работа с письменными обращениями работников;

- архивная и справочная работа.

5. Организационно-методическое направление:

- документирование деятельности работников;

- кадровая работа в подразделениях;

- планирование кадровой работы;

---

<sup>1</sup> Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 133.

- руководство кадровой работой.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой.
3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам<sup>1</sup>.

Современная роль кадровой политики ставит её в ранг важных факторов социально-экономического развития территории, определяет место управления, посредством которого местное сообщество, как субъект управления воздействует на ход не только кадровых процессов, но и развитие территории в целом<sup>2</sup>.

На современном этапе основная цель муниципальной кадровой политики состоит в следующем:

- привлечь к участию в социально-экономических реформах все трудоспособное население территории, мобилизовать человеческие ресурсы на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде, обеспечить воспроизводство жизненных сил местного сообщества;
- укомплектовать все звенья общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными людьми, осознающими необходимость качественных перемен и умеющими проводить социальные цели в жизнь;
- обеспечить непрерывное совершенствование и своевременное обновление кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и управленческой организации местного общества, добиться

---

<sup>1</sup> Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014. С. 171-172.

<sup>2</sup> Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 112.

повышения профессионализма и социальной ответственности кадров в области муниципального управления<sup>1</sup>.

По содержанию муниципальная кадровая политика охватывает следующие проблемы:

- целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовку квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;

- распределение и перераспределение работников по сферам занятости, видам профессиональной деятельности;

- рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей формирование удовлетворенности трудом;

- организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров;

- формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, муниципальная кадровая политика, как система управления человеческими ресурсами государственного, муниципального, коммерческого и некоммерческого секторов территории местного сообщества в целом включает в себя ряд направлений.

Кадры являются не только социально-экономической, но и политической категорией, поскольку постановка любой экономической, социальной или культурной проблемы требует учета политической обстановки на местном уровне, людей в органах местной власти, способных решать ее на профессиональном уровне. Поэтому понятие кадров всегда тесно связано с понятиями политической, хозяйственной и духовной деятельности, в основе которых лежат разработка и реализация исторически

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С. 55.

определенной кадровой политики<sup>1</sup>.

Реальным воплощением кадровой политики в органах государственного и муниципального управления является кадровая работа, представляющая собой реализуемую на практике совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики.

На государственной и муниципальной службе кадровая работа включает в себя такие составные элементы как кадровое планирование, отбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка кадров, их мотивация, социальный контроль и т.д.

Исходным моментом кадровой работы на государственной и муниципальной службе является кадровое планирование, определяемое как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время<sup>2</sup>.

Осуществляя набор персонала, кадровая служба организации решает определенные задачи. Прежде всего, это определение оптимального числа персонала. Не должно быть недостатка численности, последствиями которой являются срывы запланированных мероприятий, ошибки, возникновение конфликтной напряженной ситуации в коллективе, так и ее избытка, который вызывает увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных специалистов<sup>3</sup>.

Источники набора кадров в органы государственного и муниципального управления могут быть разнообразными. Однако по своему

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.45.

<sup>2</sup> Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 138.

<sup>3</sup> Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013. С 89.

отношению к структуре организации все они подразделяются на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние источники комплектования штата – это возможности, открывающиеся при переводе работников по службе, повышениях и увольнениях. Внутренние источники полезны, так как дают работнику возможность продвинуться по службе или избежать увольнения. Нужны они и организации, поскольку она знает своих сотрудников лучше, чем претендентов извне, а кроме того, может извлекать выгоду, избегая затрат на обучение новичков, максимально используя при этом внутренние резервы.

С другой стороны, эффективно нанять сотрудников, имеющих опыт работы в других организациях, то есть прибегнуть к внешним источникам набора. Новые сотрудники привносят свежие идеи и энтузиазм в деятельность организации, способствуют активизации ее внутреннего потенциала. На практике доказано, что на государственной и муниципальной службе не рационально замещать вакансии, используя только внутренние резервы. Это может быть нормой, но очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и кадровой изоляции органов власти. Необходимо стимулирование притока свежей рабочей силы.

Логическим продолжением работы по набору персонала является процедура отбора кадров, т.е. процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда претендентов одного или нескольких, наилучшим образом соответствующих критериям вакантной должности и условиям труда<sup>1</sup>.

Отбор персонала проводится компетентными специалистами, представителями органов местного самоуправления, конкурсной комиссией администрации. При его осуществлении следует правильно определить цель и форму отбора кадров, проработать методическую сторону вопроса.

Ведущей целью отбора кадров для замещения государственных и муниципальных должностей состоит в том, чтобы отобрать претендента на

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Теория и практика управления персоналом. Белгород, 2012. С. 143.

должность, который был бы в состоянии наиболее эффективным способом достичь запланированного управленческой структурой результата<sup>1</sup>.

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

- 1) в порядке назначения;
- 2) на основании конкурса.

Назначение на должность муниципальной службы производится в порядке, определенном Конституцией Российской Федерации, уставом субъекта РФ, уставом муниципального образования, в соответствии с федеральным и региональным законодательством о муниципальной службе, должностными регламентами. При назначении граждан на должности муниципальной службы, а также при их переводе на другие должности муниципальной службы претенденты обязаны предоставить документы, подтверждающие их квалификацию, или сдать квалификационный экзамен.

Основными задачами конкурсного отбора претендентов для работы в органах государственной власти и муниципального управления являются:

- отбор и формирование на конкурсной основе высокопрофессионального кадрового состава государственных и муниципальных органов;
- обеспечение права граждан на равный доступ к работе в органах государственного и муниципального управления.

Конкурсный отбор кандидатов на замещение должностей в органах муниципального управления осуществляется посредством выявления профессиональных, деловых и личностных качеств претендентов и предполагает на основе их сравнения, определение наиболее достойных из кандидатов для назначения на вакантные должности.

В российской практике государственного и муниципального управления используются две основные формы конкурсного отбора

---

<sup>1</sup> Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014. С. 212-213.

кандидатов на вакантные должности государственной и муниципальной службы: конкурс документов и конкурс-испытание<sup>1</sup>.

Так, конкурсная комиссия оценивает участников конкурса документов на основании документов об образовании, о прохождении государственной или муниципальной службы и о другой трудовой деятельности, а также на основании рекомендаций, результатов тестирования, других документов, представляемых претендентом на должность по решению соответствующих органов местного самоуправления.

Конкурс-испытание, в отличие от конкурса документов, включает в себя прохождение испытания на соответствующей должности и завершается квалификационным экзаменом по должности.

Для гражданина, впервые принятого на муниципальную должность, в том числе по итогам конкурса документов, может быть установлен испытательный срок от трех до шести месяцев.

В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах государственного и муниципального управления чаще всего используются анализ анкетных данных (конкурс документов) и собеседование (кадровое интервью)<sup>2</sup>.

Анкетирование на основании анализа анкетных данных проводится первоначальный отсев менее подходящих кандидатов, а также определяется круг факторов, нуждающихся в особо тщательном и подробном изучении, а так же источники, из которых можно получить необходимую информацию.

Разработанное структурированное профессиональное интервью, предусматривает, что всем оцениваемым задаются стандартные, сформулированные заранее и связанные с предстоящей (выполняемой) работой вопросы, а ответы оцениваются на основе вытекающих из ее содержания критериев (в баллах).

---

<sup>1</sup>Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.198.

<sup>2</sup>Морозова Е. В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента. М., 2010. С. 208.

Профессиональное интервью состоит из пяти фаз, которые задают порядок перехода от одной теме к другой.

1. Установка контакта с претендентом на должность муниципальной службы, включает такие позиции как приветствие кандидата, представление кандидата конкурсной комиссии, благодарность за участие в конкурсе, обеспечение доверия.

2. Информация об общих сведениях используется на усмотрение конкурсной комиссии и направлена на уточнение сведений, содержащихся в представленных кандидатом документах: семейное положение, место жительства и другое, если в этом есть необходимость.

3. Сведения об образовании должны позволить выяснить следующее: специализация образования (тема дипломной или исследовательской работы, выполненной во время учебы, переподготовки), дополнительные квалификации (курсы повышения квалификации, сертификаты, стажировки, семинары, гранты), дальнейшие образовательные планы и другое.

4. Основная фаза профессионального интервью «Профессиональное развитие». Цель данной фазы – выявление у претендентов необходимых для искомой вакантной должности знаний, умений, навыков и оценка их в баллах. Фаза включает следующие блоки:

Блок 1. Понимание приоритетов государственной гражданской службы.

Блок 2. Профессиональные знания и умения.

Блок 3. Ориентированность на качество и результат.

Блок 4. Коммуникативные навыки.

Блок 5. Мотивация для занятия искомой должности.

Завершается профессиональное интервью подведением итогов и указанием на дальнейшие действия.

Именно собеседование сегодня при приеме на муниципальную службу зачастую имеет решающее значение в процессе отбора кадров.

Карьерный рост муниципального служащего является очевидным способом использования его возрастающих способностей. Сотрудники

проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Способствуя карьерному росту сотрудников, организация удовлетворяет потребность в способных работниках в управленческих звеньях.

Следует отметить, что плановое карьерное развитие в государственных и муниципальных структурах ограничено. В то же время следует подчеркнуть, что в стратегии развития персонала окажутся несостоятельными, если сотрудники не будут иметь возможности реализовать свои возросшие способности. Следовательно, программа развития человеческих ресурсов государственной и муниципальной службы, включающая развитие способностей и изменения в деятельности и потребностях, должна быть ориентирована на измеримое улучшение конкретных показателей. Руководители государственной и муниципальной службы должны иметь сведения о возможностях повышения ценности человеческого капитала в своем подразделении, организации.

#### Выводы по разделу I.

1. Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных и др.

2. Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся

на территории ресурсов: природных, человеческих, хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.

3. Основными технологиями кадровой политики в государственном и муниципальном управлении выступают: планирование и привлечение достаточного числа высококвалифицированных специалистов; подготовка и обучение сотрудников; оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей; вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда; развитие психологических, творческих и личностных характеристик кадров; расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или временного управленческого моделирования; роль кадровой службы в управлении кадрами.

## РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, РЕАЛИЗУЕМОЙ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

В числе проводимых в настоящее время в России реформ особое место занимает реформа местного самоуправления, которая по своему содержанию и целям служит эффективным инструментом, связующим население с государством, является важнейшим элементом, способствующим дальнейшему социально-экономическому развитию страны, успешной реализации региональной политики<sup>1</sup>.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом определяется качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению задач муниципального управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы местной власти как самостоятельного уровня управления. Основу кадрового состава органов местного самоуправления составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие являются особой социально-профессиональной группой<sup>2</sup>.

Органы местного самоуправления Старооскольского городского округа имеют следующую структуру:

- представительный орган Старооскольского городского округа – Совет депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области;
- глава Старооскольского городского округа, избираемый населением и исполняющий полномочия главы администрации Старооскольского городского округа;
- исполнительно-распорядительный орган Старооскольского городского округа – администрация Старооскольского городского округа Белгородской области.

---

<sup>1</sup> Богданова А. Публично-правовая природа гражданской государственной и муниципальной службы: соотношение понятий в современной России // Муниципальная служба. 2011. № 4 (28). С. 10.

<sup>2</sup> Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 22.

Порядок формирования, полномочия, срок полномочий, подотчетность, подконтрольность органов местного самоуправления, а также иные вопросы организации и деятельности указанных органов определяются Уставом Старооскольского городского округа Белгородской области<sup>1</sup>.

Исполнительно-распорядительным органом Старооскольского городского округа является администрация Старооскольского городского округа, наделенная Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных ей федеральными законами и законами Белгородской области. Администрация Старооскольского городского округа осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, Белгородской области, Уставом, решениями Совета депутатов Старооскольского городского округа, постановлениями главы администрации Старооскольского городского округа и иными муниципальными правовыми актами.

Кадровая политика Старооскольского городского округа Белгородской области регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Конституцией Российской Федерации<sup>2</sup>;
- федеральным законом от 06.10.2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>3</sup>;
- федеральным законом от 02.03.2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>4</sup>;

---

<sup>1</sup> Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 12.03.2018).

<sup>2</sup> Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М.: Москва, 2018.

<sup>3</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – ст. 3822.

<sup>4</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

– законом Белгородской области от 24.09.2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»<sup>1</sup>;

– Уставом Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 и др.<sup>2</sup>

Формирование структуры администрации Старооскольского городского округа представляет собой организационное закрепление тех или иных функций муниципального управления за отдельными управленческими подразделениями и должностными лицами. Решение этой сложной задачи обеспечивается отделом муниципальной службы и кадров администрации Старооскольского городского округа на основе соблюдения следующих принципов кадровой политики.

Первый принцип предполагает направленность на достижение целей. Организационная структура администрации и кадровый состав должны способствовать достижению целей управления муниципальным образованием. Это обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач; сбалансированности задач звеньев одного уровня управления по отношению к задачам вышестоящего уровня; рационального разделения и кооперации между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия.

Ко второму принципу относится принцип перспективности. Органы местного самоуправления должны, решая вопросы оперативного характера, одновременно проводить работу по определению стратегии, связанной с

---

<sup>1</sup> Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. URL: <http://www.belregion.ru> (дата обращения: 15.03.2018).

<sup>2</sup> Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 15.03.2018).

социально-экономическим развитием муниципального образования. Для этого в организационной структуре необходимо предусмотреть блок стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления. На практике это достигается путем разделения полномочий между представительным и исполнительными органами, а также созданием в организационной структуре администрации Старооскольского городского округа специальных подразделений, занимающихся стратегией развития муниципального образования.

Способность к развитию. Необходимость развития структуры администрации объясняется тенденцией постоянного изменения внешних условий, появляющимися диспропорциями в системе муниципального управления. В этих условиях организационная структура должна быть достаточно эластичной, способной адаптироваться к восприятию корректирующих воздействий. На практике это достигается путем периодического внесения изменений в организационные структуры органов местного самоуправления, а также путем создания временных целевых подразделений (штабов, комиссий, комитетов).

Большое значение имеет принцип комплексности. При построении организационной структуры администрации городского округа необходимо обеспечить все этапы осуществления управленческой деятельности:

- аналитический (анализ проблемы, определение путей решения);
- постановка задачи (выявление приоритетов деятельности);
- принятие управленческого решения (выбор технологии и алгоритма решения задачи, определение конечного и промежуточных результатов);
- исполнение решения (конкретная деятельность по реализации управленческого решения);
- оценка результатов (анализ результатов деятельности, подготовка к очередному аналитическому этапу и новому циклу)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 177.

Квалификационные требования к кандидатам на замещение должностей муниципальной службы Старооскольского городского округа Белгородской области подразделяются в зависимости от группы должностей (Реестр должностей муниципальной службы смотри в Приложении А).

Рассмотрим требования, предъявляемые к главе администрации Старооскольского городского округа. К ним относятся высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

Глава администрации городского округа не вправе:

- 1) заниматься предпринимательской деятельностью;
- 2) состоять членом управления коммерческой организации, если иное не предусмотрено федеральными законами или если в порядке, установленном муниципальным правовым актом в соответствии с федеральными законами и законами Белгородской области, ему не поручено участвовать в управлении этой организацией;
- 3) заниматься иной оплачиваемой деятельностью, за исключением преподавательской, научной и иной творческой деятельности. При этом преподавательская, научная и иная творческая деятельность не может финансироваться исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации;
- 4) входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений, если иное не

предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации<sup>1</sup>.

Требования, которые предъявляются к начальникам структурных подразделений – высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

К заместителям начальника структурных подразделений администрации Старооскольского городского округа, предъявляются следующие требования: высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

Для замещения должности специалиста, необходимо высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее трех лет стажа работы по специальности.

За выполнение служебных обязанностей руководители и специалисты подразделений имеют оклад по штатному расписанию, ежемесячное денежное поощрение в размере оклада, доплату за классный чин, надбавку за особые условия, надбавку за выслугу лет, социальные гарантии, предусмотренные для государственных гражданских служащих.

---

<sup>1</sup> Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 15.03.2018).

Муниципальному служащему Старооскольского городского округа гарантируются:

- 1) условия работы, обеспечивающие исполнение им должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией;
- 2) право на своевременное и в полном объеме получение денежного содержания;
- 3) отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего (служебного) времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;
- 4) медицинское обслуживание муниципального служащего и членов его семьи, в том числе после выхода муниципального служащего на пенсию;
- 5) пенсионное обеспечение за выслугу лет и в связи с инвалидностью, а также пенсионное обеспечение членов семьи муниципального служащего в случае его смерти, наступившей в связи с исполнением им должностных обязанностей;
- 6) обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей;
- 7) обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы или после ее прекращения, но наступивших в связи с исполнением им должностных обязанностей;
- 8) защита муниципального служащего и членов его семьи от насилия, угроз и других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей в случаях, порядке и на условиях, установленных федеральными законами<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

Размер должностного оклада муниципального служащего определяется с учетом группы муниципального образования, в зависимости от статуса соответствующего муниципального образования и численности постоянно проживающего на его территории населения<sup>1</sup>.

Размеры окладов денежного содержания муниципальных служащих муниципального образования индексируются законом Белгородской области с учетом уровня инфляции (потребительских цен).

В муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы. Резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа оформляется в виде перечня лиц, соответствующих требованиям, предъявляемым к муниципальным служащим.

В резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы Старооскольского городского округа включаются:

- 1) муниципальные служащие, уволенные с муниципальной службы при ликвидации, реорганизации органа местного самоуправления или сокращении его штата;
- 2) лица, замещающие выборные муниципальные должности, после прекращения их полномочий;
- 3) лица, обучающиеся в учебных заведениях профессионального образования по целевому направлению органов местного самоуправления;
- 4) муниципальные служащие, рекомендованные аттестационной комиссией на замещение вышестоящих должностей муниципальной службы;
- 5) иные лица в соответствии с федеральным законом и муниципальным правовым актом<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.78.

<sup>2</sup> Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от

Порядок зачисления в резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы и нахождения в резерве на замещение вакантных должностей муниципальной службы устанавливается нормативными правовыми актами органов местного самоуправления Старооскольского городского округа в соответствии с федеральными законами.

Развитие кадровой политики Старооскольского городского округа должно быть направлено на формирование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса общества, обеспечивающего эффективное социально-экономическое развитие Старооскольского городского округа.

В Старооскольском городском округе сложились определенные правовые основы муниципальной службы как механизма управления муниципальным образованием, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества.

Реализация мероприятий долгосрочной целевой муниципальной программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе»<sup>1</sup>, которая имела практическое воплощение в городском округе в период времени с 2011 по 2015 год, позволила достичь определенных положительных результатов:

- усовершенствовать правовые и организационные механизмы муниципальной службы Старооскольского городского округа;
- усовершенствовать систему отбора кадров на муниципальную службу администрации Старооскольского городского округа, в том числе посредством развития современных кадровых технологий;

---

21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 17.03.2018).

<sup>1</sup>Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе: долгосрочная целевая программа на 2011–2015 годы: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 09.03.2011 года № 522 // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 22.03.2018).

– развить систему мер по предупреждению коррупции, выявлению и разрешению конфликта интересов на муниципальной службе Старооскольского городского округа, а также усовершенствовать механизм соблюдения общих принципов служебного поведения;

– усовершенствовать систему профессионального развития муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа;

– улучшить качественный состав муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа.

На муниципальной службе Старооскольского городского округа продолжается развитие современных кадровых технологий.

Назначение на вакантные должности муниципальной службы, подлежащие в соответствии с муниципальными правовыми актами конкурсному замещению, производится через процедуры конкурсного отбора (См. Приложение Б).

Для проведения конкурса образуется постоянно действующая конкурсная комиссия в количестве 7 человек. В состав конкурсной комиссии входят представитель нанимателя (работодатель) или уполномоченное им лицо, представители юридической и кадровой служб, руководитель структурного подразделения, для замещения вакантной должности муниципальной службы которого проводится конкурс. Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, который мог бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения<sup>1</sup>.

Так, за 2017 год в администрации Старооскольского городского округа было проведено четыре конкурса на замещение вакантных должностей

---

<sup>1</sup> Об утверждении методических рекомендаций по применению порядка проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы и (или) на включение в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 21 декабря 2011 г. № 107-ро // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения: 22.03.2018).

муниципальной службы. В результате отбора на конкурсной основе назначены на должности муниципальной службы 3 человека, включены в резерв управленческих кадров 4 человека.

Собеседование может быть использовано и во время проведения аттестации служащего. Рассмотрим порядок проведения квалификационного экзамена муниципальных служащих в администрации Старооскольского городского округа. Квалификационный экзамен проводится после успешного завершения испытательного срока при поступлении на муниципальную службу, а также, если испытательный срок муниципальному служащему не устанавливался, но не ранее чем через три месяца после назначения муниципального служащего на должность муниципальной службы. Квалификационный экзамен проводится аттестационной комиссией по инициативе муниципального служащего на основании заявления на имя главы администрации Старооскольского городского округа о присвоении классного чина муниципальной службы (см. Приложение В).

Квалификационный экзамен проводится в два этапа. На первом этапе проводится тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы. На втором этапе аттестационной комиссией проводится индивидуальное собеседование с муниципальным служащим.

Собеседование включает в себя:

- 1) представление экзаменуемого членам комиссии;
- 2) ознакомление членов комиссии с результатом предыдущего этапа квалификационного экзамена;
- 3) ознакомление членов комиссии с отзывом линейного руководителя муниципального служащего об уровне знаний, навыков и умений (профессиональном уровне) муниципального служащего;
- 4) обсуждение уровня знаний, навыков и умений муниципального служащего в форме собеседования;
- 5) обсуждение иных вопросов, связанных с профессиональной

деятельностью муниципального служащего;

б) обсуждение информации (отчета) об участии муниципального служащего в проектной деятельности за срок пребывания в предыдущем классном чине (для муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы, в функциях и/или задачах которых закреплены вопросы управления проектами).

Например, за период действия долгосрочной целевой муниципальной программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» аттестацию прошли 365 муниципальных служащих Старооскольского городского округа, из них 364 были признаны соответствующими замещаемой должности, 1 был признан аттестуемым при условии прохождения повышения квалификации или профессиональной переподготовки.

В рамках реализации кадровой политики в период 2015-2017 гг. в администрации Старооскольского городского округа проведено 174 заседания комиссий, из которых:

- по аттестации муниципальных служащих – 26, аттестовано 248 муниципальных служащих;
- по присвоению классных чинов муниципальным служащим – 26, классные чины присвоены 171 муниципальному служащему;
- по доплате к государственной пенсии – 23, установлена доплата 34 лицам, замещавшим должности муниципальной службы;
- по установлению надбавки за выслугу лет – 61, количество работников, которым установлена надбавка – 176;
- по противодействию коррупции – 21;
- конкурсных комиссий – 17, по результатам которых на должности муниципальной службы назначено 22 человека.

На курсы повышения квалификации направлено 75 муниципальных служащих<sup>1</sup>.

Используются современные кадровые технологии, направленные на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих Старооскольского городского округа, их мотивации к результативной профессиональной служебной деятельности, среди таковых – внедрение системы тестирования и анкетирования при проведении кадровых процедур в администрации Старооскольского городского округа.

В целях совершенствования механизмов стимулирования, мотивации и оценки деятельности муниципальных служащих Старооскольского городского округа, обеспечения выплаты заработной платы работникам органов администрации Старооскольского городского округа в зависимости от их реальных трудозатрат, объемов выполняемых работ, а также результативности их труда разработаны и включены в должностные инструкции муниципальных служащих критерии эффективности деятельности муниципальных служащих<sup>2</sup>.

В Старооскольском городском округе ведется также активная работа по формированию и развитию резерва управленческих кадров.

Формирование резерва управленческих кадров – непрерывный процесс выявления и привлечения граждан Российской Федерации, способных создать профессиональное ядро системы муниципального управления и выступить в роли кадровой опоры высшего руководства Старооскольского городского округа в реализации Стратегии социально-экономического развития Старооскольского городского округа до 2025 года.

---

<sup>1</sup> Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30.10.2014 г. № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL.: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 22.03.2018).

<sup>2</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.171.

В настоящее время в резерве управленческих кадров Старооскольского городского округа состоит 44 человек, с момента формирования резерва управленческих кадров 22 человека были переведены или повышены в должности до уровня руководителей муниципальных предприятий, учреждений или подразделений администрации Старооскольского городского округа.

Одним из эффективных механизмов противодействия коррупции является кадровая политика в системе муниципальной службы, имеющая своей целью формирование кадрового состава профессиональных муниципальных служащих, а также осуществление постоянного и тщательного контроля за соблюдением муниципальными служащими Старооскольского городского округа ограничений и запретов, установленных действующим законодательством.

Для реализации указанных задач в администрации Старооскольского городского округа определены должностные лица по профилактике коррупционных и иных правонарушений в сфере муниципальной службы. В рамках реализации государственной политики по противодействию коррупции в администрации Старооскольского городского округа для предотвращения конфликта интересов образована комиссия по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликтов интересов.

Учитывая высокую значимость и актуальность вопросов противодействия коррупции, приоритетным направлением противодействия коррупции является устранение или минимизация факторов, порождающих коррупцию или способствующих ее распространению.

Основными задачами кадровой политики в администрации Старооскольского городского округа в настоящее время являются:

- развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы;

- сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава муниципальных служащих;
- информационно-аналитическое и методическое сопровождение кадровой политики на территории Старооскольского городского округа;
- организация работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством<sup>1</sup>.

Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе имеет свои слабые и сильные стороны (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1.

**Стратегический (SWOT) анализ  
основных преимуществ и проблем формирования и развития системы  
муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе**

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие возможности определения уровня профессиональных компетенций, навыков, требующих развития у муниципальных служащих; наличие высших учебных заведений, имеющих необходимые программы обучения для муниципальных служащих; наличие системы профилактики коррупционных нарушений.	Высокий процент муниципальных служащих, не получивших дополнительное профессиональное образование в течение трех лет и более, что может привести к неэффективности и ошибкам при исполнении должностных обязанностей; слабая мотивация муниципальных служащих к получению дополнительного профессионального образования, забюрократизированность процедур работы с гражданами.
Возможности	Угрозы
Формирование системы наставничества на муниципальной службе; наличие возможности приглашать иногородних преподавателей при формировании групп обучающихся.	Финансовые риски связаны с отсутствием или неполным финансированием обучения муниципальных служащих; информационные риски связаны с отсутствием информации о антикоррупционной деятельности органов местного самоуправления в Старооскольском городском округе.

<sup>1</sup> Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30.10.2014 г. № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL.: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 28.03.2018).

Для повышения эффективности работы муниципальных органов власти на территории Старооскольского городского округа разработана и реализуется муниципальная программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015–2020 годы»<sup>1</sup>, которая направлена на развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления городского округа (См. Приложение Г).

Задачами вышеуказанной муниципальной программы, являются:

1. Профессионализация муниципальных служащих Старооскольского городского округа.

2. Снижение уровня коррупции во всех сферах деятельности органов местного самоуправления Старооскольского городского округа, устранение причин ее возникновения.

Участниками муниципальной программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы» являются муниципальные служащие органов Старооскольского городского округа.

Показателями конечного результата муниципальной программы являются:

– увеличение доли обученных не реже одного раза в три года муниципальных служащих Старооскольского городского округа с 60% до 85%;

– реализация 7 проектов в сфере профессионализации муниципальных служащих;

– увеличение уровня информационного сопровождения антикоррупционной деятельности, публичного осуждения коррупции в средствах массовой информации, информирования населения через средства

---

<sup>1</sup> Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015–2020 годы: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30.10.2014 г. № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL.: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 28.03.2018).

массовой информации о ходе и результатах реализации программы с 0 до 14 в год информационных мероприятий.

В рамках реализации задачи «Профессионализация муниципальных служащих Старооскольского городского округа» планируется реализовать следующие мероприятия:

1. «Подготовка работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительное профессиональное образование», направленное на повышение уровня развития профессиональных компетенций муниципальных служащих Старооскольского городского округа.

Данное основное мероприятие предполагает проведение обучения муниципальных служащих Старооскольского городского округа по основным направлениям их деятельности и приоритетным направлениям обучения, освещающим, в том числе, вопросы в сфере межнациональных и межэтнических отношений и других. В результате мероприятия доля обученных не реже одного раза в три года муниципальных служащих Старооскольского городского округа увеличится с 60% до 85%.

2. «Реализация проектов в сфере профессионализации муниципальных служащих Старооскольского городского округа». Данное основное мероприятие предполагает проведение обучения муниципальных служащих Старооскольского городского округа по направлениям в сфере проектного управления. В результате реализации данного мероприятия в период с 2015 по 2020 годы количество внедренных проектов составит 7.

3. «Информационное сопровождение мероприятий антикоррупционной направленности, публичное осуждение коррупции в средствах массовой информации». Ожидаемым результатом от реализации данного мероприятия в период с 2015 по 2020 годы является увеличение с 0 до 14 в год количества информационных мероприятий в рамках информационного сопровождения антикоррупционной деятельности, публичного осуждения коррупции в средствах массовой информации.

## Выводы по разделу II.

1. Система отбора кадров на замещение должностей муниципальной службы включает комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, проведение тестирования на соответствие базовым квалификационным требованиям и оценку кандидата на соответствие функциональным и специальным требованиям с использованием технологий собеседования.
2. Основные вопросы на собеседовании при поступлении на муниципальную службу касаются знания основ Конституции РФ, федерального и регионального законодательства, нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность администрации Старооскольского городского округа. Кандидат также должен иметь четкое представление о законодательных актах, касающихся того направления, по которому он хочет работать. Дополнительные вопросы на собеседовании должны проверить уровень коммуникативной культуры и стрессоустойчивости.
3. Проблемными полями системы муниципальной кадровой политики являются высокий процент муниципальных служащих, не получивших дополнительное профессиональное образование; слабая мотивация муниципальных служащих к получению дополнительного профессионального образования, недостаточное использование инновационных управленческих технологий в работе с гражданами. Кроме того, ряд чиновников администрации Старооскольского городского округа имеют техническое инженерное или сельскохозяйственное образование и потому нуждается в расширении знаний в области государственного и муниципального управления.
4. Основными преимуществами развития муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе является наличие высших учебных заведений, имеющих необходимые программы обучения для муниципальных служащих; наличие системы работы с кадровым резервом; возможность формирования системы наставничества на муниципальной службе.

### РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Эффективность деятельности муниципальной службы напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, т.е. от грамотного кадрового обеспечения. Кадровая политика выдвинула на первый план проблему создания корпуса служащих, обладающих современными научными знаниями в области управления, сделав упор не на структурный, а на кадровый аспект преобразований.

Ключевыми факторами, негативно влияющими на совершенствование муниципальной кадровой политики являются:

- дефицит высококвалифицированных специалистов и недостаточное количество сотрудников, имеющих профильную управленческую подготовку;
- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадров муниципальной службы;
- снижение роли и престижа муниципальной службы, в частности из-за невысокого уровня оплаты труда.

Совершенствование кадровой политики в системе муниципальной службы, сокращение текучести кадров, усиление их профессиональной состоятельности требует выполнения ряда условий:

- использование современных кадровых технологий;
- осуществление постоянного мониторинга кадрового потенциала;
- внедрение системы передачи профессиональных знаний и опыта молодым специалистам;
- внедрение действенной системы стимулирования и мотивации служащих к эффективному достижению качественных результатов профессиональной служебной деятельности.

Как мы уже отмечали во втором разделе, в системе муниципального управления кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества.

Для совершенствования муниципальной службы Старооскольского городского округа, необходимо обращать внимание на следующие моменты:

а) муниципальная служба призвана содействовать реализации функций органов местного самоуправления;

б) организационная форма деятельности направлена на формирование штатов органов местного самоуправления;

в) содержанием деятельности муниципальных служащих является практическая реализация задач и полномочий местного самоуправления.

На сегодняшний день на государственной и муниципальной службе определение потребности в персонале – одна из проблем кадрового планирования. Точно определить потребность органов государственной власти и муниципального управления в кадрах затруднительно. Причина этого – отсутствие на государственном уровне четких научно обоснованных критериев и методических рекомендаций по определению штатной численности персонала государственных и муниципальных органов.

В подбор сотрудников отделу муниципальной службы и кадров администрации Старооскольского городского округа необходимо внедрить три подхода:

1. Внутренний – осуществляется за счет использования внутреннего кадрового потенциала. Этот путь наиболее дешев для объекта управления, способствует заинтересованности своих работников в повышении профессионального уровня и эффективности функционирования системы, взаимосвязи личных, коллективных интересов и организации в целом, а также создает благоприятный социально-психологический климат;

2. Внешний – формирование кадров муниципальных служащих извне. Такой подход имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительным является то, что в организации появляются новые люди с новыми идеями. Отрицательная состоит в том, что требуется длительный период адаптации новых работников в организации для проявления своих способностей. Этот подход является трудоемким, поскольку требует определенных затрат на публикацию объявлений, транспортные расходы претендентов, оплату услуг посредников, лиц, занимающихся приемом на работу;

3. Подбор на основе конкурса – наиболее результативный способ подбора кадров. Суть его состоит в том, что объявляется конкурс на замещение вакантной должности с указанием основных характеристик и требований к этим должностям. Кандидаты, прошедшие этот конкурс, заключают трудовой договор (контракт), и происходит назначение их на соответствующие должности.

Анализ практики проведения конкурсных и аттестационных процедур, проводимых администрацией Старооскольского городского округа, показал, что основными механизмами совершенствования кадровой политики являются инновационные технологии собеседования и интервьюирования, направленные как на определение соответствия кандидата требуемой квалификации, так и выяснение того, насколько специалист способен принимать нестандартные решения в чрезвычайных ситуациях, насколько развита его коммуникативная культура, велик ли потенциал для карьерного роста (см. Приложение Д).

На сегодня основной технологией кадрового менеджмента в системе муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа, дающей оценку кандидата во время работы конкурсной комиссии на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям, становится технология собеседования. Ключевыми вопросами собеседования для государственных и муниципальных служащих являются

вопросы на знание основ Конституции РФ и федерального законодательства. Кандидат также должен иметь четкое представления о нормативных правовых актах, касающихся того направления, по которому он хочет работать. Дополнительные вопросы на собеседовании должны проверить уровень коммуникативной культуры и степень стрессоустойчивости.

На основе анализа организации системы муниципальной службы в администрации Старооскольского городского округа, проведённого в главе второй, нами был сделан вывод о целесообразности совершенствования системы отбора и аттестации кадров на основе использования инновационных кадровых технологий.

Рассмотрим некоторые наиболее востребованные и эффективные методики собеседования, которые можно применить во время работы конкурсной комиссии при отборе и аттестации кадров муниципальной службы.

#### 1. Интервью на основе компетенций

Данный вид интервью – один из наиболее объективных способов оценить соответствие или несоответствие кандидата конкретной должности. Собеседование на основе компетенций используется как один из методов подбора персонала многими иностранными и отечественными рекрутинговыми компаниями.

Целью интервью на основе компетенций является получение информации для оценки степени выраженности тех поведенческих характеристик (компетенций), которые необходимы для эффективной работы на определенной должности. Интервью на основе компетенций относится к виду структурированного интервью, поскольку опирается на заранее разработанный сценарий проведения собеседования.

Сценарий такого интервью содержит перечень компетенций и вопросы, необходимые для получения информации по каждой из компетенций. Компетенцией выступает определенный навык и знание, актуализирующееся в определенной деятельности. Интервью на основе компетенций исходит из

того положения, что прошлое и настоящее поведение человека являются наилучшими «предсказателями» будущего поведения и успешности в работе. Справедливым является и тот факт, что если у человека развита та или иная компетенция, то он сможет ее задействовать в рабочей ситуации.

В процессе интервью на основе компетенций рассматриваются реальные ситуации, с которыми кандидату пришлось столкнуться в прошлом. Ответы соискателя анализируются и соотносятся с той или иной оцениваемой компетенцией. Внимание интервьюера направлено на изучение поведения кандидата.

При обсуждении конкретных ситуаций (примеров) необходимо получить полную информацию по 3 блокам:

1. Ситуация/Проблема (Problem)
2. Поведение/Действие (Action)
3. Результат (Result)

Интервью начинается с анализа основного или нескольких ключевых достижений интервьюируемого на определенной работе. В основе методики лежит положение о том, что человек достигает успеха в определенной деятельности, благодаря наиболее выраженным компетенциям. С высокой степенью вероятности при анализе достижения будут выявлены поведенческие проявления не одной, а сразу нескольких компетенций, т.к. достижение успеха требует от человека максимального напряжения сил. Интервьюер на собеседовании просит привести дополнительные примеры, подтверждающие наличие тех компетенций, которые были выявлены при анализе одного или нескольких достижений.

Как правило, интервью на основе компетенций проводится с теми претендентами, которые прошли предварительный отбор и соответствуют формальным требованиям вакансии (навыки, знания, умения, опыт), а также достаточно замотивированы на получение данной работы. Данный вид собеседования позволяет сделать сам процесс подбора персонала более структурированным, объективным и качественным.

## 2. CASE-интервью, или ситуационное интервью.

Данный вид интервью основан на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации. В качестве таких кейсов предлагаются ситуации, приближенные к рабочим, или ситуации, с альтернативными вариантами поведения. Задача рекрутера в таком случае сводится к построению ситуации, которая позволит проверить именно то, что интересует интервьюера в данный момент.

Условно кейсы можно разделить на три большие группы:

- 1) проверяющие конкретные навыки;
- 2) проверяющие ценности и взгляды;
- 3) проверяющие модели поведения и индивидуально-личностные качества.

Еще одним видом кейсов можно считать задания, требующие найти выход из заданных проблемных ситуаций. Такие задания не рассчитаны на оценку конкретных навыков и подходят для всех кандидатов, от которых мы ожидаем проявлений стрессоустойчивости, креативности, умения разными путями достигать цели, высокой ответственности за достижение результата, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени. Причем, имеет смысл постоянно торопить кандидата, говорить «еще...» или «дальше».

Приведем пример возможного кейса для собеседования:

«У Вас выступление с докладом на совещании через 5 минут. Вдруг Вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл Ваших предложений. Каковы будут Ваши действия?»

## 3. Проективное интервью.

Проективное интервью основано на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. В основе данного метода лежит предположение о том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и

представления на интерпретацию/объяснение действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п.

Преимуществами данного типа собеседования считают:

- меньшую вероятность социально желательных ответов;
- возможность соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией;
- возможность проанализировать мотивационный потенциал чиновника.

Ответы на проективные вопросы дают очень хорошие результаты по следующим темам:

- мотивация материальная и нематериальная;
- взаимоотношения «руководитель – сотрудник»;
- ценности, честность, лояльность;
- взаимодействие с коллективов, особенности общения с людьми;
- поведение в конфликтах;
- взаимодействие с гражданами.

Особое внимание конкурсной комиссии необходимо уделить правилам коммуникативной корректности при проведении проективного интервью:

1. Вопросы задаются в быстром темпе, не оставляя много времени на раздумья. Отвечающего просят дать несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, и является значимым для него фактором.
2. Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из стремления понравиться.
3. Форма вопроса должна быть открытой и предполагать развернутый ответ.
4. Вопросы не должны задаваться подряд тематическими блоками (например, несколько вопросов подряд, раскрывающих мотивацию), т.к. это повышает вероятность попыток кандидата понять принцип интервью и «подстроиться» и дать социально желательный ответ.

5. Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, т.к. в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата.

В таблице представлены несколько примеров проективных вопросов и факторы, которые они позволяют оценить в потенциальных муниципальных служащих.

Таблица 3.1. Примеры проективных вопросов для собеседования

Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
Что нравится людям в работе?	Мотивация
Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	Предпочтения по окружению
Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Ценности
В каких ситуациях оправдана ложь?	Ценности

Типовой список вопросов для собеседования, используемых конкурсной комиссией, необходимо также дополнить вопросами, позволяющими понять насколько будущий муниципальный служащий готов обеспечить эффективную коммуникацию между органами местного самоуправления и гражданским обществом. Например:

1. Готовы ли Вы к созданию коммуникативной стратегии администрации Старооскольского городского округа или его структурного подразделения?
2. Владеете ли Вы технологиями формирования и продвижения имиджа муниципального служащего при помощи специальных коммуникативных инструментов?
3. Какова специфика связей с общественностью, в чем особенности публичной коммуникации органов местного самоуправления и общественных организаций, коммерческих структур, средств массовой информации в Старооскольском городском округе?

#### 4. Каким вы видите потенциал коммуникации между органами власти и местным сообществом, реализуемой в социальных сетях?

Решение задачи повышения квалификации и переподготовки служащих позволит выйти на новый кадровый уровень в системе муниципального управления, в которой будут созданы необходимые условия по реализации служащими своего профессионального потенциала для успешного исполнения своих должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования данных органов.

Совершенствование системы профессионального развития служащих рассматривается как централизованный и целенаправленный непрерывный образовательный процесс. Участие в данном процессе начинается со дня поступления на работу, продолжается на всем протяжении трудовой деятельности и является обязательным условием служебного и профессионального роста служащих.

Эффективность системы непрерывного образования кадров может быть обеспечена следующими условиями:

1. Формированием системы непрерывного профессионального образования служащих, охватывающей все уровни службы в управлении, включающей все уровни образования, сочетание которых должно быть оптимальным для существующей кадровой ситуации и меняться с изменением этой ситуации, а также позволяющей в дальнейшем эффективно работать в смежных областях профессиональной деятельности и на разных уровнях;

2. Определением приоритетных направлений дополнительного профессионального образования, исходя из основных принципов функционирования и совершенствования системы кадрового обеспечения службы.

Данное направление включает в себя мероприятия по определению потребности в повышении квалификации и профессиональной переподготовки служащих, разработке и утверждению плана мероприятий по

повышению профессионального уровня, внедрению единого комплекса тестовых программ для объективной оценки психологических и профессиональных качеств претендентов на замещение вакантных должностей.

В рамках данного направления необходимо сотрудничество с высшими учебными заведениями на долгосрочной основе, а также в целях поиска и применения новых форм и методов работы со студентами.

Подготовка муниципальных служащих обычно проводится в соответствии с ежегодно утверждаемым планом. Для обучения специалистов привлекаются учебные заведения, имеющие соответствующую аккредитацию и лицензии на предполагаемые программы, а также привлечение руководителей и специалистов, обладающих конструктивным практическим опытом, и отдельных лекторов.

Особое внимание, на наш взгляд, необходимо уделить созданию системы наставничества, являющегося кадровой технологией, предполагающей передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития.

Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей структурных подразделений государственного органа, наиболее опытных гражданских служащих этих подразделений, хорошо знакомых с типовыми процедурами в государственном органе, по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, по самостоятельному выполнению служебных обязанностей, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной служебной деятельности.

Целями наставничества являются подготовка молодых специалистов к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизация периода их адаптации к замещаемой должности, помощь в их

профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей.

Наставничество в администрации Старооскольского городского округа должно устанавливаться в отношении лиц, исполнение должностных обязанностей которых требует обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей гражданских служащих, в том числе расширения или освоения новых профессиональных знаний, овладения новыми практическими навыками.

Мы предлагаем выстроить в администрации Старооскольского городского округа систему, в которой наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года. К работе в качестве наставников привлекаются сотрудники, проявившие способности к педагогической работе, пользующиеся авторитетом в коллективе. Важно, чтобы назначение наставников осуществлялось на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником.

Осуществлять организационное и документационное сопровождение процесса наставничества и координацию работы по наставничеству будет Отдел муниципальной службы и кадров.

Координация работы по наставничеству заключается в проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников; ликвидации выявленных трудностей в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество; анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Планируемые мероприятия позволяют эффективно взаимодействовать со структурными и территориальными подразделениями органов государственной власти и высшими учебными заведениями в вопросах повышения квалификации служащих, формирования кадрового резерва, аттестации, замещения вакантных должностей службы и в других

направлениях деятельности, применить единые стандарты делопроизводства при подготовке распоряжений по личному составу, ведении личных дел служащих.

Обеспечение социальных гарантий кадров предполагает следующие направления:

1. Технологии организации труда. Данное направление включает обязательное прохождение медицинского обследования (диспансеризацию), пропаганду здорового образа жизни (участие в спортивных мероприятиях, посещение бассейнов, спортивных секций), оказание первичных медицинских услуг на рабочем месте.

2. Научная деятельность. Помимо рассмотренных программ повышения профессиональной компетентности может быть реализована поддержка муниципальных служащих, работающих над диссертационными исследованиями прикладного характера. Этим можно одновременно обеспечивать удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации, а также практическую пользу от исследований, которые могли бы реально помочь решить ту или иную проблему.

3. Развитие корпоративной культуры. Это направление будет включать внедрение норм поведения, морально-этических установок для обеспечения добросовестного исполнения должностных обязанностей и создания единой нравственно-правовой основы для работы многочисленного коллектива администрации Старооскольского городского округа.

Реализация предлагаемых направлений, осуществление обозначенных форм и видов деятельности, выстраивание инновационной системы кадровой политики, на наш взгляд, позволит:

- повысить эффективность деятельности муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа за счет роста профессионализма;

- совершенствовать систему профессионального развития кадров администрации Старооскольского городского округа;

– повысить авторитет муниципальных служащих сформировать механизм связей с общественностью по вопросам социально-экономического развития Старооскольского городского округа.

### Выводы по разделу III.

1. Принципы кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Кадровое обеспечение, будучи одной из главных целей государственной кадровой политики, должно включать в себя разносторонний комплекс мероприятий: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и освобождения от должности.

2. Основными целями совершенствования кадровой политики в системе муниципальной службы являются формирование и развитие информационно-организационных механизмов ее функционирования; повышение уровня профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих путем применения инновационных технологий собеседования и интервьюирования в ходе отбора кадров, а также проведения квалификационного экзамена.

3. Для повышения эффективности муниципальной кадровой политики, реализуемой администрацией Старооскольского городского округа, необходимо сформировать механизмы, адекватные целям и задачам комплексного развития муниципального образования; повысить престиж муниципальной службы и авторитет муниципальных служащих; совершенствовать систему профессионального развития и карьерного роста кадров муниципального управления; создать действенные технологии развития кадрового потенциала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В системе государственного и муниципального управления современной России кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных и др.

Муниципальная кадровая политика – это важное условие организации местного сообщества, поскольку представляет собой комплексную систему управления человеческими ресурсами и является необходимой основой для объединения и согласования управленческих воздействий в организационной, экономической и культурной сферах местного сообщества.

Организация отбора кадров на замещение должностей муниципальной службы представляет собой комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, которая в свою очередь предусматривает оценку их соответствия квалификационным требованиям к должностям гражданской службы. Процедура отбора кадров включает анализ представленных кандидатом на замещение должности государственной и муниципальной службы документов, проведение тестирования на соответствие базовым квалификационным требованиям. На сегодня основной технологией кадрового менеджмента, дающей оценку кандидата во время работы конкурсной комиссии на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям, становится технология собеседования.

В Старооскольском городском округе в настоящее время реализуется долгосрочная муниципальная программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы», которая выявляет отклонения в достижении

промежуточных результатов из-за несоответствия влияния отдельных программных мероприятий на ситуацию в сфере кадровой политики. В городском округе осуществляются меры, направленные на снижение последствий рисков и повышение уровня гарантированного достижения предусмотренных в программе показателей конечных результатов.

Основными преимуществами муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе является наличие возможности определения уровня профессиональных компетенций, навыков, требующих развития у муниципальных служащих; наличие высших учебных заведений, имеющих необходимые программы обучения для муниципальных служащих; наличие системы профилактики коррупционных нарушений; возможность формирования системы наставничества на муниципальной службе.

Механизмами совершенствования кадровой политики должны стать инновационные технологии собеседования и интервьюирования в ходе отбора кадров, а также проведения аттестационных процедур, направленные как на определение соответствия кандидата требуемой квалификации, так и выяснение того, насколько специалист способен принимать нестандартные решения в чрезвычайных ситуациях, насколько развита его корпоративная культура, велик ли потенциал для карьерного роста.

Принципы кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность государственных и муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Кадровое обеспечение, будучи одной из главных целей муниципальной кадровой политики, должно включать в себя разносторонний комплекс мероприятий: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, их профессионального роста и развития коммуникативных практик взаимодействия с гражданами и управленческой культуры.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. – М.: АСТ, 2018. – 32 с.
2. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 22. – Ст. 2062
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 1015.
4. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 06.10.2003. – № 40. – ст. 3822.
6. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
7. О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам [Электронный ресурс] : федеральный закон от 03 декабря 2012 г. № 230-ФЗ (ред. от 03.11.2015 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
8. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 – Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [сайт]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

9. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации 01 февраля 2005 г. № 111 // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
10. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации 01 февраля 2005 г. № 112// Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
11. Комплекс мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих в 2015 году [Электронный ресурс]: утвержден приказом Минтруда России от 25 февраля 2015 г. № 114. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/>
12. О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011-2015 годы» [Электронный ресурс]: Постановление правительства Белгородской области от 25.04.2011 № 152-пп // Информационный портал «Законы РФ» [сайт]. – Режим доступа: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/6314>
13. Об утверждении положения, структуры и штатных расписаний департамента кадровой политики Белгородской области [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 20 июня 2011 г. № 221-пп (ред. от 08.10.2012, с изм. от 24.12.2012) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [сайт]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
14. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.

15. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
16. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области [Электронный ресурс]: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. от 14.10.2016 г. № 476) // Официальный сайт администрации Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru>.
17. Положение о муниципальной службе Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Утверждено решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 7 октября 2008 г. № 188 (в ред. от 25.02.2011 № 538) // Официальный сайт администрации Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru>
18. Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы [Электронный ресурс]: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 30 октября 2014 года № 3675 (в ред. от 21.03.2016 г. № 948) // Официальный сайт администрации Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru>.
19. Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Утвержден постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 14 марта 2011 года № 640 // Официальный сайт администрации Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru>

20. Об утверждении методических рекомендаций по применению порядка проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы и (или) на включение в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 21 декабря 2011 г. № 107-ро [Электронный ресурс] // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>
21. Агибалова, О.В. Кадровая составляющая реформы местного самоуправления [Текст] / О. Ю. Агибалова. – Воронеж: Изд-во им. Е. А. Болховитинова, 2011. – 126 с.
22. Акбиева, З.С. Психология карьеры и профессионально-релевантное поведение специалиста [Текст] / З.С. Акбиева, О.П. Терновская, Л.Б. Шнейдер. – М.; Воронеж: МПСИ: МОДЭК, 2012. – 327 с.
23. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 286 с.
24. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород, 2012. – 312 с.
25. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа [Текст] / Ю.В. Астахов // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 2. – С. 5-8.
26. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев. – Белгород, 2014. – 340 с.
27. Богатырева, И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / И.В. Богатырева, Ю.А. Чиркина // «Актуальные проблемы современного

- образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. – Воронеж: ВИЭСУ, 2013. С. 134-141
- 28.Боженев, С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров [Текст] / С.А. Боженев, И.Е. Ильичёв // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 1. – С. 45-52.
- 29.Иванова, Н.Л. Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления / Н.Л. Иванова, Е.Н. Дубиненкова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 4. – С. 176.
- 30.Добролюбова, Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности [Текст]/ Е.И. Добролюбова, О.В. Александров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 124–143.
- 31.Егоршин, А.П. Основы управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2011. – 510 с.
- 32.Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров [Текст] / Т.В. Зайцева // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 1. – С. 180-188.
- 33.Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра-М, 2015. – 478 с.
- 34.Клименко, А.В. Можно ли сэкономить на бюрократии? [Текст] / А.В. Клименко, Н.Н. Клищ // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 3. – С. 90–109
- 35.Матирко, В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате [Текст] / В.И. Матирко. – М.: Юрист, 2015. – 190 с.
- 36.Морозова, Е. В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента [Текст] / Е.В. Морозова. – М.: Полис, 2010. – 361 с.

- 37.Оболонский, А. В. Этика и ответственность в публичной службе [Текст] / А.В. Оболонский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 55-71.
- 38.Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2014. – 235 с.
- 39.Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2016. – 189 с.
- 40.Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России [Текст] / В.А. Сулемов. – М., 2014. – 315 с.
- 41.Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: БЕК, 2013. – 180 с.
- 42.Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: МПСИ: Флинта, 2009. – 271 с.
- 43.Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ [Текст] / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 498 с.
- 44.Хохлов, А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти [Текст] / А.А. Хохлов. – М.: Право, 2010. – 170 с.
- 45.Цимбалист, А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих [Текст] / А.В. Цимбалист. – М.: КноРус, 2010. – 220 с.
- 46.Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 637 с.
- 47.Шугрина, Е.С. Муниципальное право [Текст] / Е.С. Шугрина. – М. : Норма, 2014. – 576 с.
- 48.Шугрина, Е.С. Новый этап муниципальной реформы или контрреформирование контрреформ? [Текст] / Е.С. Шугрина // Конституционное и муниципальное право. – 2015. – № 4. – С. 68-71.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**