НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет электронного обучения

Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»
Магистерская программа: «Экономика государственного и муниципального сектора»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ МО «ЮЖНО-КУРИЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ»

Студент _____ *(Фамилия, имя, отчество)* _____ *(подпись)*

Руководитель _____ *(Фамилия, имя, отчество)* _____ *(подпись)*

Рецензент _____ *(Фамилия, имя, отчество)* _____ *(подпись)*

Москва
2022

КОНЦЕПЦИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Обучающийся _____

Направление подготовки **ГиМУ**

1. Тема ВКР ***Совершенствование кадрового обеспечения муниципального управления (на примере администрации МО «Южно – Курильский городской округ»)***

Утверждена приказом по Университету № _____ от «____» _____ 20___ г.

2. Срок сдачи магистрантом законченной ВКР «____» _____ 20___ г.

3. Исходные данные по ВКР Законодательные и нормативные правовые акты, регулирующие общественные отношения в области кадрового обеспечения муниципального управления, труды российских и зарубежных ученых в области государственного муниципального управления, управления персоналом, менеджменте, статьи периодических изданий, материалы монографий, диссертационных исследований, статьи глобальной сети Интернет.

4. Обоснование актуальности темы Кадровое обеспечение органов муниципального управления направлено на решение ряда задач. Основное значение заключается в опережающем наращивании числа специалистов для своевременного обновления состава государственных служащих с учетом динамично возрастающих требований к их квалификации.

Актуальность темы проводимого исследования обусловлена тем, что повышение эффективности деятельности органов муниципального управления невозможно без развития профессионализма служащих. Кадровое обеспечение органов муниципального управления реализуется через государственную кадровую политику, цель которой - создание целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности.

Разработка, обогащение и совершенствование современной кадровой работы требуют теоретического осмысления всех ее элементов, создания качественно новых механизмов, моделей их кадрового обеспечения определения тактики кадрового обеспечения, системы механизмов и технологий их реализации.

5. Цель исследования Целью данного исследования является разработка на основе оценки кадрового обеспечения в деятельности муниципальной службы приоритетных направлений его совершенствования.

6. Задачи исследования

6.1. исследовать понятие и сущность муниципальной кадровой политики;

6.2. рассмотреть механизм обеспечения ка литики на муниципальном уровне;

6.3. представить характеристику развития МО «Южно – Курильский городской округ»;
6.4. провести анализ кадрового обеспечения администрации МО «Южно – Курильский городской округ»;
6.5. оценить эффективность кадровой политики в администрации;
6.6. сформировать мероприятия на повышение качества кадрового обеспечения Администрации;
6.7. выполнить оценку эффективности, разработанных мероприятий.

7. Организация, результаты деятельности которой использованы в ВКР в качестве объекта исследования администрация муниципального образования «Южно – Курильский городской округ»

8. Предполагаемые методы исследования. При написании данной работы были использованы следующие методологические подходы и методы исследования: диалектический и системный подходы, и методы - аналитический, монографический, сравнительных и экспертных оценок.

9. Ожидаемые основные результаты исследования

В работе предложены мероприятия, направление на совершенствование аттестации сотрудников администрации, путем разработки технологий оценки личностных и профессиональных качеств муниципальных служащих, что будет содействовать повышению уровня профессионализма сотрудников и качеству предоставляемых услуг.

10. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

Глава 1. Теоретические основы кадрового обеспечения системы муниципального управления

Глава 2. Анализ результатов управления кадрами в администрации муниципального образования «Южно – Курильский городской округ»

Глава 3. Пути повышения эффективности кадрового обеспечения муниципального управления в администрации муниципального образования «Южно – Курильский городской округ»

11. **Перечень приложений к ВКР** При. Организационная структура Администрации МО «Южно – Курильский городской округ»

Приложение 2. Анкетирование сотрудников администрации МО «Южно – Курильский городской округ» с целью определения степени их удовлетворенности местом работы

Дата утверждения концепции «____» _____ 201___ г.

«Утверждаю»
Руководитель ВКР _____
подпись

Обучающийся _____
подпись

СО ИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....9
1.1 Понятие и сущность муниципальной кадровой политики.....9
1.2 Механизм обеспечения кадровой политики на муниципальном уровне.....16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЮЖНО – КУРИЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ».....27
2.1 Организационно-управленческая характеристика Администрации МО Южно – Курильский городской округ.....27
2.2. Анализ и оценка практики управления кадрами Администрации МО Южно – Курильский городской округ.....38

2.3 Оценка эффективности кадровой политики в администрации.....51
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЮЖНО – КУРИЛЬСКИ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ».....58
3.1 Мероприятия на повышение качества кадрового обеспечения администрации.....58
3.2 Оценка эффективности, разработанных мероприятий.....66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....79

ВВЕДЕНИЕ

В условиях активной трансформации общественных отношений в эпоху глобализации, конкуренции, нестабильности и смены технологических укладов, кадровая политика в системе муниципального управления приобретает важнейшее значение. От того, кто будет принимать государственные решения во многом зависит не только эффективность экономики страны и отельных территорий, но и качество жизни населения.

Кадровая политика и кадровая деятельность в системе муниципального управления является важнейшей составляющей эффективного управления территорией. От грамотности и эффективности муниципальных служащих зависит в том числе успешность достижения целей устойчивого развития как всего государства и регионов, так и отдельных муниципальных образований.

Актуальность исследования системы управления кадрами обусловлена высокой динамикой развития технологий муниципального управления, новыми вызовами, формирующимися под влиянием нестабильной экономики, интенсивной цифровизацией всех сфер общественной жизни. Перечисленные обстоятельства формируют новые требования к формированию кадрового состава муниципальной службы, а также требуют применения новейших технологий управления им.

Национальные цели развития Российской Федерации, сформулированные Президентом Российской Федерации на период до 2030 года, невозможно достичь слабо организованным и плохо подготовленным кадровым составом органов государственной власти и местного самоуправления. Поэтому на первый план на современном этапе выдвигаются вопросы совершенствования кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы.

Целью данного исследования является разработка на основе оценки кадрового обеспечения в деятельности муниципальной службы приоритетных направлений его совершенствования.

Задачи исследования:

- исследовать понятие и сущность муниципальной кадровой политики;
- рассмотреть механизм обеспечения кадровой политики на муниципальном уровне;
- представить характеристику развития МО «Южно-Курильский городской округ»;
- провести анализ кадрового обеспечения администрации МО «Южно – Курильский городской округ»;
- оценить эффективность кадровой политики в администрации;
- сформировать мероприятия на повышение качества кадрового обеспечения Администрации;
- выполнить оценку эффективности, разработанных мероприятий.

В качестве объекта исследования выступает кадровое обеспечение муниципальной службы.

Предмет исследования – процесс формирования и развития кадровой муниципальной политики.

Источники исследования, на которые опирался автор, представлены несколькими видами опубликованных правовых документов. Нормативная основа квалификационной работы включает в себя Конституцию Российской Федерации, Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Трудовой кодекс Российской Федерации и иные федеральные законы и подзаконные нормативные правовые акты.

При написании данной работы были использованы следующие методологические подходы и методы исследования: диалектический и системный подходы, и методы - аналитический, монографический, сравнительных и экспертных оценок.

Научная новизна исследования заключается в том, что в работе предложена:

1. Новая форма аттестации на основе единых федеральных оценочных материалов (ЕФОМ), которая предполагает решение тестовых заданий по предмету, проверку методических, психолого-педагогических и коммуникационных компетенций.

Самым большим плюсом предложенной системы аттестации являются оставшиеся у всех участников сформированные знания и навыки, сплоченный коллектив, снижение страха перед аттестацией, четкое представление стратегии организации.

2. Для ускорения карьерного роста сотрудники будут проходить семинары и тренинги по актуальным вопросам профессии, развитию лидерских качеств, коммуникативных навыков, эффективному планированию времени и т.д. Все тренинги должны быть схожи с ситуациями, с которыми сталкиваются муниципальные служащие в ходе исполнения должностных обязанностей. Данные мероприятия будут осуществляться 2 раза в год в формате

однодневного интенсива, либо по 2-4 часа в день с привлечением экспертов в сфере государственного и муниципального управления, по договоренности с государственными органами и организациями.

Теоретическая значимость работы обосновывается применением проведенной исследовательской работы к формированию конкретных предложений по совершенствованию организационного механизма управления кадрами на муниципальной службе Российской Федерации.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования применимы в деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления, а также могут послужить базой для дальнейших исследований в данной сфере.

Исходя из цели и задач исследования структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и сущность муниципальной кадровой политики

Следует отметить, что теоретическим аспектам кадровой политики уделено внимание отечественных и зарубежных авторов. Свой вклад в формирование теоретической основы кадровой политики внесли такие авторы, как Ф.У. Тейлор, Базаров Т.Ю., Н.А. Чижова, Половинко В.С. и др.

Так, Ф. У. Тейлор определяет кадровую политику как развитие каждого работника в отдельности до максимально возможной для него производительности труда при условии максимального благосостояния;

подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу[1].

Другие авторы поддерживают деятельностный подход к определению кадровой политики, в частности, Н.А. Чижов и В.А. Спивак[2]. По мнению Н.А. Чижова, кадровая политика организации — это комплекс содержательных организационных мер, которые направлены на эффективность использования способностей и профессиональных навыков каждого работника в отдельности в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирм[3]. Следует отметить, что подобная трактовка исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики.

По мнению В.С. Половинко, кадровая политика соотносится с различными аспектами управления персоналом: подбором и расстановкой кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т.д[4]. Это понятие отражает приоритеты управления персоналом, идеологию и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

По мнению С.А. Зуденковой: «кадровая политика – ядро системы управления персоналом, которое задает приоритетные направления работы с кадрами. На кадровую политику влияет ряд факторов, таких как: новые вызовы внешней среды, состояние управления человеческими ресурсами, а также специфика человеческих ресурсов…»[5].

Ю.Г. Одегов определяет кадровую политику как генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов,

---

[1] Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. Вып.1. / Ф.У. Тейлор. - М. - 1991. – С.16.

[2] Чижов, Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чижов. - М.: Экзамен. - 2000. – С.49.

[3] Там же. – С.57.

[4] Амба, Л.М. Улучшение организации труда в сфере управления / Л.М. Амба, М.А. Поплевин, А.С. Карайчев // Сб.: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов: сборник научных трудов 6-й Международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет. - Курск, 2020. - С. 14-17.

[5] Зуденкова, С.А. Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию // Вестник Университета (Государственный университет управления). -2018. - N9. - С.17-21.

форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка[6].

Л.И. Мустафина и М.Р. Богатырева определяют под подбором персонала ход изучения и исследования профессионального и психологического опыта и качеств служащего. Целью этого процесса выступает установление его профессиональной пригодности для исполнения обязанностей на конкретной должности и определения выборки из общего числа претендентов, наиболее подходящей кандидатуры с учетом его квалификации, специальности, способностей и личных качеств[7].

Ю.П. Сумин подразумевает под ней одно из важнейших направлений государственного управления[8]; В.З. Сумароков полагает, что это - совокупность мероприятий управленческо-кадровой направленности[9]; Д.А. Давыдов и Е.М. Лещенко понимают под ней определенное направление кадровой работы, в котором доминирующую роль играет организационный механизм в контексте целей и задач развития кадрового потенциала[10].

Вместе с тем, А.С. Трониной, М.А. Тугаревой и Д.В. Борякиным сформулировано определения понятия кадровой политики на местном (муниципальном) уровне: она представляет собой систему подбора, расстановки и воспитания кадров, развитие которой предусматривается в

---

[6] Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян// Москва: Юрайт, 2014. – С.251.

[7] Мустафина, Л.И. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих /Л.И. Мустафина, М.Р. Богатырева //Интернет журнал науковедение. - № 2(21) – 2014. – С. 37 – 40.

[8] Ананичева А.С. Особенности кадровой политики органов местного самоуправления // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. - 2018. - № 3. - С. 10-14.

[9] Сумароков В.З. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала муниципальной службы: социологический анализ: Дисс. ... канд. социол. наук. Пенза, 2007. - - С.27.

[10] Давыдов Д.А., Лещенко Е.М. Кадровая политика в органах местного самоуправления: понятие, особенности разработки и реализации // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2019. - С. 93-96.

течение длительного временного периода; при этом, кадры обладают способностью обеспечения положительной динамики различных направлений развития местного сообщества, а также бережного и экономного использования различных ресурсов, наличествующих на территориях, где осуществляется местное самоуправление. Вместе с тем, она характеризуется организационной направленностью, поскольку в ее основании - комплекс систем управления человеческими ресурсами, объединяющий и согласовывающий управленческие воздействия во всех сферах жизнедеятельности местного самоуправления[11].

Применительно к сфере государственного и муниципального управления данное определение можно сформулировать так: кадровая политика в органах государственной и муниципальной власти - это совокупность стратегических целей и принципов государственного органа по формированию и профессиональному развитию кадрового состава для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели государственного органа, и цели государственных служащих.

Сущность кадровой политики в системе государственных органов власти с точки зрения Е.Ю. Ивановой состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной и муниципальной службе специалистов высокой квалификации, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления[12]. Данное понимание сущности кадровой политики отражает деятельностный аспект, процесс осуществления кадровой работы.

---

[11] Тронина А.С, Тугарева М.А., Борякин Д.В. Муниципальная кадровая политика, проблемы, перспективы развития // Наука молодых - будущее России: Сб. научных статей 4 Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых. В 8 т. / Отв. ред. А.А. Горохов. Курск, 2019. - С. 215-218.

[12] Иванова, Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы. - Тамбов, 2011. - №1-2. [Электронный ресурс]. - URL: https://cyberleninka.ru/, свободный (дата обращения: 08.04.2022).

Таким образом, сущность кадровой политики в государственном и муниципальном управлении - это выражение государственной стратегии по вопросам формирования и развития кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих для обеспечения эффективной деятельности органов государственного управления в целом.

Со своей стороны, мы придерживаемся следующей позиции: кадровая политика в сфере местного самоуправления (далее - МСУ) - это важнейшее направление государственного управления, характеризующееся целенаправленностью в сфере формирования в органах МСУ управленческих кадров, способных обеспечить ее эффективную реализацию.

Задачи, основные принципы и приоритетные направления кадровой политики в системе государственной службы в некоторой мере зафиксированы нормативно.

В частности, это касается формирования кадрового состава, положения о котором содержатся в законах:

- в Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г. (гл. 2)[13];
- в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. (гл. 13)[14];
- в Федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ от 02.03.2007 (гл. 8)[15].

Кроме того, приоритеты, задачи и принципы государственной кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления

---

[13] Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 02.07.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 06.04.2022).

[14] Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 06.04.2022).

[15] Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 26.05.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 06.04.2022).

обозначаются в ежегодных посланиях, указах и выступлениях Президента РФ и Председателя Правительства РФ.

Реализация кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы Российской Федерации включает решение ряда основных задач:

- создание актуальной нормативно-правовой базы кадровой политики и кадровой деятельности в сфере государственной и муниципальной службы (разработка и принятие нормативно-правовых актов федерального уровня, регулирующих вопросы кадровой политики и кадровой деятельности в Российской Федерации);
- повышение уровня научно-теоретического и информационно-аналитического обеспечения процессов формирования и реализации государственной кадровой политики в области административной власти;
- формирование системы управления государственной службой и ее персоналом, координация деятельности кадровых служб органов государственного и муниципального управления в рамках нового федерального государственного органа по управлению государственной службой;
- развитие системы дополнительного профессионального образования, управление развитием профессиональных, деловых и нравственных качеств государственных служащих;
- создание системы государственного и общественного контроля над процессами формирования и реализации государственной кадровой политики и над кадровой деятельностью в сфере государственной службы;
- разработка системы критериев эффективности кадровой политики и кадровой деятельности, индикаторов и тенденций развития кадрового потенциала государственной службы.

Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении выполняет ряд функций, в числе которых:

- формирование состава кадров из служащих профессионального уровня, обладающих важными качествами для обеспечения высокой эффективности деятельности государственных органов;
- внедрение современных механизмов и техник кадровой политики;
- повышение уровня ответственности кадровых служб органов государственного и муниципального управления.

Кадровая политика государства строится с учетом некоторых принципов. Принципами муниципальной кадровой политики в сфере муниципальной службы называются основные регламентирующие положения, в которых отражаются закономерности и тенденции изменения кадровых отношений и кадровых процессов в сфере муниципальной службы, руководящие правила, являющиеся основой деятельности муниципальной кадровой политики по разработке и претворению ее в жизнь.

Попытка легитимации принципов кадровой политики впервые была предпринята частично Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ (ст. 60. п. 1), в котором законодателем определены принципы формирования кадрового состава гражданской службы:

- назначение на должность гражданской службы гражданских служащих осуществляется с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;
- необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих.

В числе механизмов реализации принципа можно назвать следующие:

- регулярная аттестация гражданских служащих;
- введение по отдельным должностям гражданской службы особого порядка оплаты труда в зависимости от эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели которой определены в служебном регламенте.

Что касается второго принципа, необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих подразумевает развитие служащими собственных профессиональных знаний, умений и навыков. Принцип профессионального мастерства дополняет основополагающий принцип гражданской службы — профессионализма и компетентности гражданских служащих.

Механизмом реализации данного принципа является профессиональное обучение и развитие государственных служащих. Непрерывное дополнительное образование гражданских служащих (повышение квалификации, стажировки, профессиональная переподготовка) позволяет осуществлять совершенствование профессионального мастерства служащих. Конкурсная основа зачисления в кадровый резерв также призвана способствовать росту профессионального мастерства служащих.

Законодательно определены приоритетные направления формирования кадрового состава государственной и муниципальной службы, которые подразумевают организацию и эффективное использование кадрового резерва, подготовку кадров для гражданской службы и профессиональное развитие гражданских служащих, оказание содействия должностному росту служащих (на конкурсной основе), использование ротации кадров, оценка результатов деятельности служащих посредством аттестации и квалификационного экзамена, а также использование современных кадровых технологий в процессе осуществления кадровой работы[16].

На основании вышесказанного, представляется обоснованным и необходимым сформулировать авторское определение понятия «кадровая политика органов местного самоуправления» — одно из важнейших направлений муниципального управления, в рамках которого органы местного самоуправления осуществляют подбор, отбор, расстановку и воспитание

[16] Бастрикова В.А. Актуальные проблемы кадровой политики органов местного самоуправления // Управление и экономика народного хозяйства России: Сб. статей III Международной научно-практической конференции / Под ред. Б.Н. Герасимова. Пенза, 2019. - С. 21-24.

кадрового состава, обладающего способностями и знаниями для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования вышеназванных органов.

Сущность кадровой политики состоит в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти.

Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления осуществляется в соответствии с определенными приоритетными направлениями и принципами.

1.2 Механизм обеспечения кадровой политики на муниципальном уровне

Закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» декларирует следующие необходимые направления работы с кадрами муниципального образования[17]:

- формирование состава кадров с целью замещения должностей муниципальной службы;
- разработка мероприятий для претворения в жизнь основных положений законодательства РФ о муниципальной службе;
- разработка основных положений муниципального законодательства, связанных с поступлением на муниципальную службу, заключением служебного контракта, ее последующим прохождением, увольнением с муниципальной службы и выходом его на пенсию;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих;
- организация и проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы, а также формирование кадрового резерва;

[17] Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 26.05.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 06.04.2022).

- проведение процедуры аттестации персонала на муниципальной службе;
- рациональная организация трудовой деятельности и эффективное использование имеющегося резерва кадров;
- проверка достоверности персональных данных, при необходимости оформление допуска к сведениям, составляющим государственную тайну;
- проверки информации об индивидуальных доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих;
- управление кадровой работой в соответствии с трудовым законодательством РФ и законами ее субъектов.

Поскольку в соответствии с принципом конституционализма предполагается самостоятельность субъектов РФ в решении ряда основных вопросов жизнедеятельности, сегодня муниципальные образования самостоятельно подходят к определению основных направлений кадровой работы.

При этом принцип единства основных требований к муниципальной службе, а также наличие в каждом муниципальном образовании единого реестра муниципальных должностей, приводят к необходимости организации кадровой службы в каждом органе муниципального управления. И главная цель существования кадровой службы в данном случае состоит в воспроизведении состава муниципальных служащих, способного, благодаря собственным профессионально-квалификационным и личностным качествам, решать значимые проблемы местного значения. С учетом этого и должна быть организована работа кадровой службы в органе управления муниципальным образованием.

Регулирование процессов кадрового обеспечения муниципальных органов должно основываться на полной актуальной информации об имеющемся кадровом потенциале отдельного муниципального образования.

Подобную информацию можно получить лишь при помощи постоянного проведения полной социальной диагностики.

Механизм формирования кадровой политики должен учитывать особенности современного этапы развития экономики — цифровизации. Поскольку данная работа является комплексной и многогранной, то необходимо ее реализовывать по блокам:

- механизм нормативно-правового обеспечения государственной кадровой политики в системе государственного и муниципального управления;
- механизм организационного обеспечения государственной кадровой политики в системе государственного и муниципального управления;
- механизм научно-информационного обеспечения государственной кадровой политики в системе государственного и муниципального управления;
- механизм учебно-методического обеспечения государственной кадровой политики в системе государственного и муниципального управления.

На основе проведенного анализа, по нашему мнению, последовательные этапы формирования кадровой политики на муниципальном уровне должны включать:

1. Определение цели и проведение оценки реальной потребности в кадровом резерве.

2. Планирование и отбор кандидатов в резерв.

3. Подготовка и использование имеющегося кадрового резерва в муниципальном образовании.

4. Контроль эффективности организации работы с кадровым резервом.

Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

Аттестации не подлежат следующие муниципальные служащие:

- замещающие должности муниципальной службы менее одного года;
- достигшие возраста 60 лет;

- беременные женщины;
- находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска;
- замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует. Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования. Материалы аттестации передаются представителю нанимателя (работодателю).

По результатам аттестации представитель нанимателя (работодатель) принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении муниципального служащего в должности с его согласия. По результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих для получения дополнительного профессионального образования.

В случае несогласия муниципального служащего с понижением в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность муниципальной службы представитель нанимателя (работодатель) может в срок не более одного месяца со дня аттестации уволить его с муниципальной службы в связи с несоответствием замещаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. По

истечении указанного срока увольнение муниципального служащего или понижение его в должности по результатам данной аттестации не допускается.

Муниципальный служащий вправе обжаловать результаты аттестации в судебном порядке.

Положение о проведении аттестации муниципальных служащих утверждается муниципальным правовым актом в соответствии с типовым положением о проведении аттестации муниципальных служащих, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации.

Итак, аттестации подлежат муниципальные служащие всех видов муниципальной службы. На этот счет Т.В. Анисимова отмечает, что без создания нового единого процессуального порядка аттестации служащих всех видов службы, эффективность государственной кадровой политики будет оставаться на низком уровне[18]. Выработка и внедрение единых подходов к аттестации служащих в системе муниципальной службы соответствовало бы такому её принципу, как единство правовых и организационных основ муниципальной службы, предполагающее законодательное закрепление единого подхода к организации муниципальной службы[19].

Заслуживает внимания мнение о необходимости законодательного реформирования сложившейся децентрализованной, сложной, многоуровневой системы актов путем издания унифицированного нормативного правового акта, закрепляющего общие основания и новый единый процессуальный порядок аттестации служащих всех видов муниципальной службы.

Унификация аттестационной процедуры применительно ко всем видам муниципальной службы видится во внедрении такой кадровой технологии, как комплексная оценка профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих. Данная кадровая технология имеет комплексный

---

[18] Арестова, Ю.А. Особенности порядка проведения и оценки результатов аттестации государственных гражданских служащих таможенных органов/Ю.А. Арестова, В.В. Тонконог// Труд и социальные отношения. – 2017. – №5. – С. 45-56.

[19] Терновая, В.А. Аттестация государственных и муниципальных служащих/В.А. Терновая// В сборнике:Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей XII Международной научно-практической конференции в 2 частях. 2018. – С. 153-155.

характер, и ее результаты могут учитываться при проведении аттестации муниципальных служащих[20].

В литературе обосновывается необходимость разработки и внедрения технологий оценки личностных и профессиональных качеств муниципальных служащих, представляющей собой целостный и интегративный инструмент, позволяющий осуществлять диагностику в соответствии с квалификационными требованиями к соответствующим категориям и группам должностей[21].

Как представляется, требует проработки и вопрос о внедрении процедуры профессионально-общественной аттестации муниципальных служащих.

Таким образом, в Российской Федерации создана нормативно-правовая база аттестации муниципальных служащих, однако необходимо обеспечить реализацию единых подходов к организации и проведению аттестации муниципальных служащих на всех видах муниципальной службы.

Равно как и любой другой вид политики, кадровая политика в органах МСУ в процессе своей практической реализации испытывает как управленческие, так и организационные, информационные, методические и другие проблемы. Перечислим самые распространенные из них:

- очень слабое освоение и использование современных технологий и методик кадровой политики;
- острая нехватка высококвалифицированных и профессиональных кадров;
- относительно низкий уровень заработной платы муниципальных служащих;

[20] Мельничук, А.В. Зарубежный опыт аттестации государственных служащих и возможности его применения в России/А.В. Мельничук, С.С. Набиева// В сборнике: Научный форум: Экономика и менеджмент. Сборник статей по материалам VII международной заочной научно-практической конференции. 2017. – С. 41-48.

[21] Парфёнова, О.Н. Институт аттестации государственных гражданских служащих/О.Н. Парфёнова// NovaInfo.Ru. 2018. – Т. 1. – №77. – С. 257-260.

- отсутствие, в подавляющем большинстве случаев, конкуренции при поступлении на службу в органы МСУ, приводящее, в ближайшей перспективе, к кадровому застою (кадровой стагнации) и текучести кадров;
- практически полное отсутствие активной социальной мобильности: муниципальные служащие годами (если не десятилетиями) занимают одни и те же должности, исполняют свои функциональные обязанности как бы «по инерции», придерживаются одной и той же направленности своей деятельности из-за опасения лишиться рабочего места или навлечь на себя претензии со стороны вышестоящих руководящих лиц;
- очень низкий уровень задействования молодых управленческих кадров;
- значительные недоработки в сфере подбора муниципальных служащих: недостаточно серьезное внимание уделяется специфике психологического личностного портрета кандидата, претендующего на занятие той или иной должности в органах МСУ;
- отсутствие у большинства муниципальных служащих базового профильного образования по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление»[22].

Среди иных проблем кадровой политики в органах МСУ можно также назвать такие, как: предоставление декларации, содержащей информацию о доходах, расходах и имуществе муниципальных служащих, с нарушением временных сроков ее подачи, неполнота содержания вышеназванной информации; отсутствие центров аттестации и повышения квалификации служащих органов местного самоуправления на уровне входящих в состав Российской Федерации субъектов; исключительная недостаточность реальных полномочий муниципалитетов (муниципальных образований) в сфере регулированию своей профессиональной деятельности и кадровой политики;

[22] Болотова И.О., Лещенко Е.М. Совершенствование кадровой политики в органах местного самоуправления // Регион: государственное и муниципальное управление. - 2020. - № 1 (21). - С. 1-7.

очень неблагоприятная ситуация с программами повышения квалификации и процедурами профессиональной аттестации муниципальных служащих, которые должны разрабатывать и внедрять высшие учебные заведения[23].

Для преодоления негативных процессов и явлений, наблюдающихся в сфере кадровой политики органов МСУ, представляется целесообразным сформулировать следующие направления ее совершенствования в перспективном будущем.

Формирование нового поколения руководителей и специалистов, обладающих организационными талантами и современным и знаниями, которые способны приумножить моральные ценности в обществе и обеспечить эффективность управления, осуществляемого на местном (муниципальном) уровне.

Изучение кадровой ситуации, предполагающее:

- выявление имеющихся проблем, проведение анализа и диагностики тенденций формирования кадрового потенциала среди лиц молодого возраста;
- организацию и координацию научных исследований в области эффективности профессиональной деятельности кадрового корпуса органов местного самоуправления;
- разработку прогнозов количественного и качественного развития кадрового состава органов МСУ и его перспективной профессиональной карьеры;
- определение научно обоснованных критериев, профессиональных и общекультурных требований к муниципальным служащим;
- выявление специфических личностных качеств, необходимых для исполнения той или иной должности в органах МСУ[24].

---

[23] Камынина А.В., Пархомчук М.А. Особенности кадровой политики в органах местного самоуправления // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Сб. научных статей 9 Международной научно-практической конференции. Курск, 2019. - С. 171-173.

[24] Левченко Н.А. Совершенствование государственной кадровой политики в органах власти и местного самоуправления // Развитие инфраструктуры муниципальных образований: Материалы Международной научно-практической конференции. Ростов-н/Д., 2015. - С. 55-62.

Разработка и принятие общего порядка сдачи на территории Российской Федерации квалификационного экзамена на классный чин: это обеспечит возможность при переводе муниципального служащего из одного муниципального образования в другое в пределах той же категории должностей сохранять прежде присвоенное звание.

Реализация в практическом смысле оптимизации: структуры администраций муниципальных образований (качественный аспект) и штатной численности служащих органов местного самоуправления (количественный аспект).

Более тщательное рассмотрение личностного психологического портрета кандидата на ту или иную должность в органах МСУ и акцентирование особого внимания на его итоговой оценке. При этом, совокупность четких действий кадровой службы позволит провести грамотный анализ, что впоследствии должно привести к набору подходящих муниципальных служащих.

Таким образом, приоритетными направлениями кадровой политики в системе органов местного самоуправления следует признать: формирование эффективной и оптимальной структуры органов местного самоуправления; повышение эффективности деятельности муниципальных органов власти и управления за счет повышения профессионализма муниципальных служащих; повышение престижа муниципальной службы и авторитета служащих органов МСУ; совершенствование системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации служащих органов местного самоуправления.

Вывод по первой главе исследования.

Исследовав понятие «кадровой политики», было предложено авторское определение понятия «кадровая политика органов местного самоуправления» — одно из важнейших направлений муниципального управления, в рамках которого органы местного самоуправления осуществляют подбор, отбор, расстановку и воспитание кадрового состава, обладающего способностями и

знаниями для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования вышеназванных органов.

Было определено, что сущность кадровой политики состоит в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти.

Рассматривая приоритетные направления кадровой политики в системе органов местного самоуправления, следует признать, было отмечено, что такими являются формирование эффективной и оптимальной структуры органов местного самоуправления; повышение эффективности деятельности муниципальных органов власти и управления за счет повышения профессионализма муниципальных служащих; повышение престижа муниципальной службы и авторитета служащих органов МСУ; совершенствование системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации служащих органов местного самоуправления.

Таким образом, во второй главе исследования необходимо провести анализ результатов управления кадрами в Администрации муниципального образования «Южно – Курильский городской округ» с целью выявления проблем.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЮЖНО – КУРИЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ»

2.1 Организационно-управленческая характеристика Администрации МО Южно – Курильский городской округ

Администрация МО «Южно-Курильский городской округ» (далее - администрация) является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления Южно-Курильского городского округа, наделенным в соответствии с Уставом МО «Южно-Курильский городской округ» (далее – Устав) полномочиями по решению вопросов местного значения и отдельными государственными полномочиями, переданными органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Сахалинской области.

Структура администрации МО «Южно-Курильский городской округ» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Структура администрации Южно-Курильского городского округа

Кадровый состав администрации МО «Южно-Курильский городской округ» — это квалифицированные работники, имеющие профессиональные знания, умения и навыки в сфере муниципальной службы. Для того, чтобы оценить эффективность и результативность деятельности муниципальных служащих администрации МО «Южно – Курильский городской округ» проанализируем качественные и количественные характеристики, отражающие состояние и структуру персонала.

Обеспеченность Администрации Южно - Курильского городского округа муниципальными служащими представлена в таблице 1.

Таблица 1

Численность муниципальных служащих Администрации Южно - Курильского городского округа с 2019-2021 годы, человек

Категория персонала	Численность 2019 год		% обеспеченности	Численность 2020 год		% обеспеченности	Численность 2021 год		% обеспеченности
	факт	штат		факт	штат		факт	штат	
Всего в том числе:	161	170	94,7	196	210	93,3	198	210	94,3
Высшая группа	45	48	93,8	54	55	98,2	45	50	90,0
Главная группа	17	17	100,0	17	24	70,8	17	20	85,0
Ведущая	93	100	93,0	118	120	98,3	128	132	97,0

группа									
Старшая группа	4	3	133,3	5	7	71,4	5	5	100,0
Младшая группа	2	2	100,0	2	4	50,0	3	3	100,0

Данные таблицы 1 показывают, что в Администрации Южно - Курильского городского округа структура численности муниципальных служащих за период с 2019-2021 года изменилась значительно. Наблюдается тенденция к общему увеличению численности персонала. Впервые увеличение было зафиксировано в 2020 году. Фактическая численность персонала увеличилась на 35 человек.

В 2021 году по сравнению с 2020 годом общая численность муниципальных служащих, также имеет тенденцию к увеличению. Уровень обеспеченности составляет 94,3 %, что на 0,3 % меньше, чем в 2019 году.

Процент обеспеченности муниципальными служащими в Администрации Южно - Курильского городского округа за 2019- 2021 года представлен на рисунке 2.

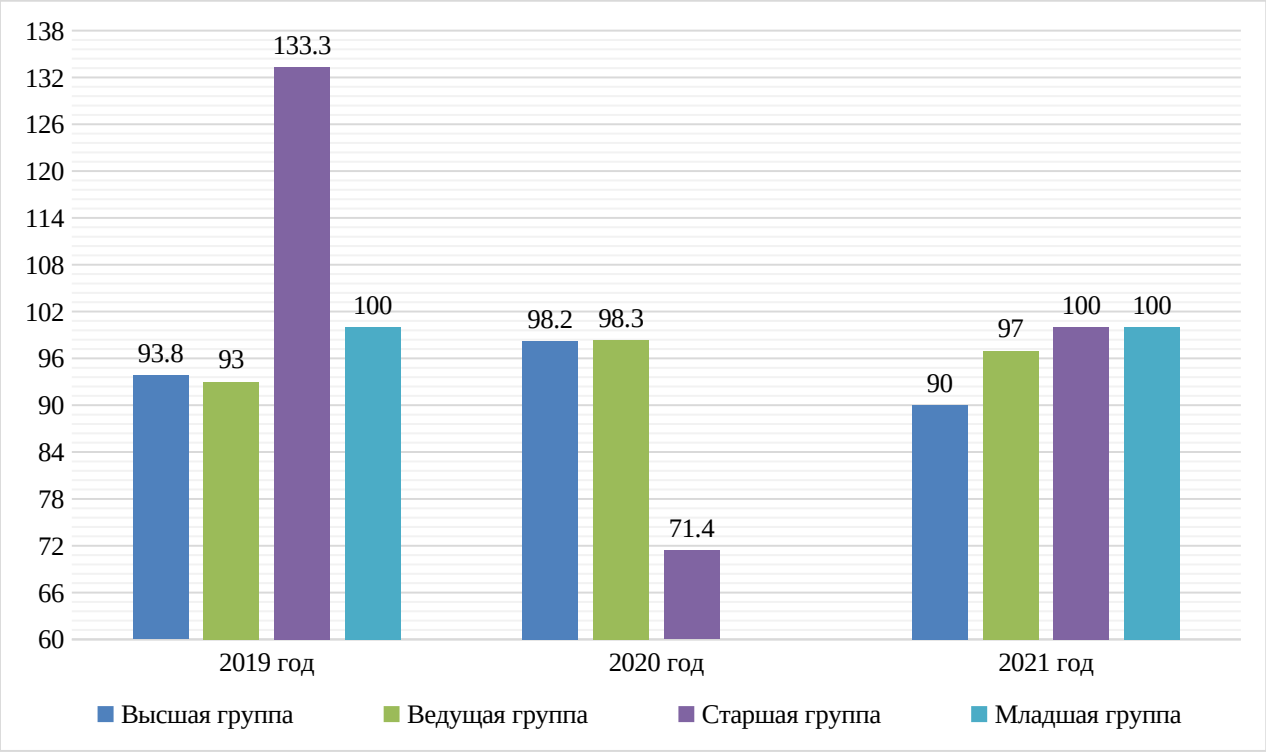

Рисунок 2 - Процент обеспеченности муниципальными служащими в Администрации Южно - Курильского городского округа за 2019- 2021 года

Как видно из рисунка 2, процент обеспеченности персоналом за три года достиг уровня 100 % только по младшим должностям.

Социальная структура трудового коллектива Администрации Южно - Курильского городского округа выражает совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

В таблице 2 приведены данные распределения персонала по возрастным группам работников.

Таблица 2

Ряд распределения по возрастным группам муниципальных служащих Администрации Южно - Курильского городского округа за 2019- 2021 года

Показатель	Численность сотрудников на 01.01.2020		Численность сотрудников на 01.01.2021		Численность сотрудников на 01.01.2022	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
До 25 лет	-	-	-	-	-	-
25-35 лет	51	31,7	75	38,3	65	32,8
35-45 лет	75	46,6	86	43,9	83	41,9
После 45 лет	35	21,7	35	17,8	50	25,3
Итого	161	100	196	100	198	100

По данным таблицы 2 можно найти закономерность к омоложению персонала.

Несмотря на значительное увеличение количества сотрудников, увеличение произошло в категории «от 25 до 35 лет» на 15 человек, удельный вес в общем составе на 2021 год 32,8 %.

Наглядное рассмотрение возрастной структуры представлено на рисунке 3.

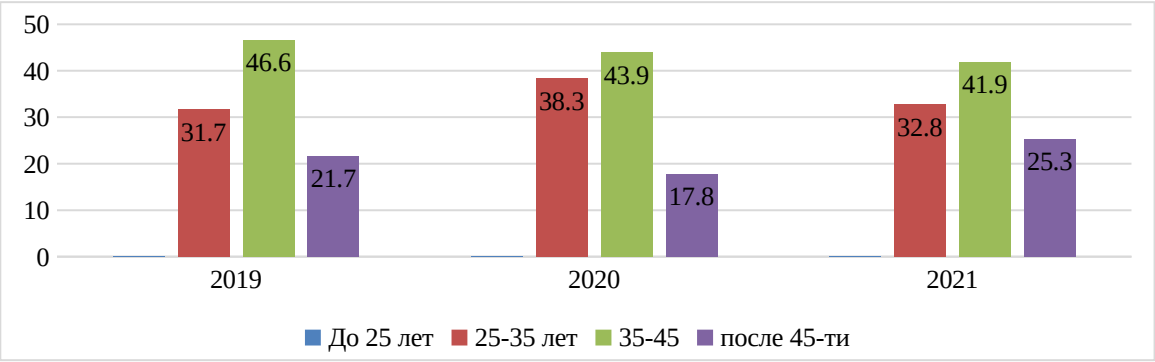

Рисунок 3 - Удельный вес сотрудников по возрастным группам

Следующий показатель - уровень образования муниципальных служащих Администрации Южно - Курильского городского округа. Администрацией Южно - Курильского городского округа принято

использовать только кадры, которые получили образование выше общего, т.е. обучались в колледжах, техникумах, институтах и так далее. Исключение возможно только для соискателей, которые на данный момент обучаются в институте. Такие будущие специалисты могут занимать низшие должности. Детальная структура уровня образования муниципальных служащих Администрации Южно - Курильского городского округа представлено в таблице 3.

Таблица 3

Ряд распределения по образованию

Образование	2019		2020		2021	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее профессиональное	7	4,3	5	2,6	4	2,0
Высшее	154	95,7	191	97,4	194	98,0
ИТОГО:	161	100	196	100	198	100

Как видно из таблицы 3 данные показатели наиболее стабильны. Преимущественно в Администрации Южно - Курильского городского округа работают специалисты, имеющие высшее образование их доля составляет 98,0 %. Если сопоставить с другими годами, то доля от общей численности возросла, но не значительно, на 2,3 %. Не «профессионалов» в отчётный период стало меньше, в 2021 их доля сократилась до 2,0 %, а в 2019 году – 4,3%. Связанно это, с внешними факторами. Все больше специалистов стремится к получению высшего образования.

Изучая кадровый потенциал Администрации Южно - Курильского городского округа и его сотрудников, нельзя упустить из внимания такой показатель как трудовой стаж работников. Этот показатель говорит о стабильности работы, как целом организации, так и службы управления персоналом. Высокий процент лиц отработавших в Администрации Южно - Курильского городского округа более года скажет, что условия труда соответствуют ожиданиям работников. Анализ данного показателя представлен в виде таблицы 4.

Таблица 4

Классификация муниципальных служащих Администрации Южно - Курильского городского округа на 1 января 2022 года по трудовому стажу

Стаж работы	На 1 января 2022 г.	%

до 1 года	15	7,6
от 1 до 3 лет	27	13,7
От 3 до 5 лет	69	34,8
Более 5 лет	87	43,9
ИТОГО:	198	100,00

Из таблицы 4 видно, что, основную долю сотрудников составляют лица, проработавшие в Администрации Южно - Курильского городского округа более 5 лет – 43,9%. Доля сотрудников, проработавших до 1 года составляет 7,6 % от общего числа работников. Сотрудники, проработавшие от 3-х до 5 лет составляют 34,8 % от общего числа.

Процентное соотношение мужчин и женщин среди муниципальных служащих представлено в виде рисунка 4.

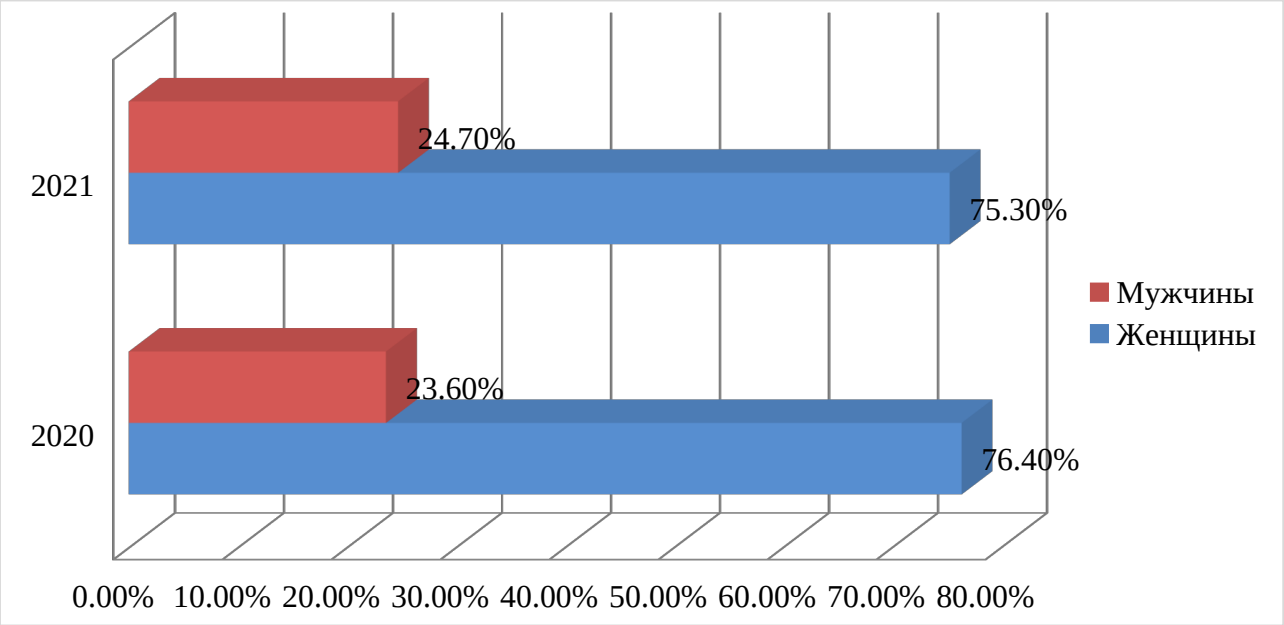

Рисунок 4 - Процентное соотношение мужчин и женщин среди муниципальных служащих за 2020 – 2021 гг., %

Процентное соотношение мужчин и женщин среди показал, что среди муниципальных служащих преобладает женский коллектив, т.к. соотношение мужчин к женщинам 1:1,76, т.е. составляет 76,4 % женщин от общей численности состава работников, а мужчин всего 23,6 %.

Кадровая служба Администрации Южно - Курильского городского округа пользуется тремя источниками, видами подбора сотрудников:

1. Резервный.

2. Внутренний.

3. Удаленный.

Рассмотрим каждый из видов подбора более детально:

Выявление претендентов на внесение в кадровый запас производится Комиссией при помощи использования определенных методик:

- проведение анкетирования (нахождение претендентов по принципу «лучшие выбирают лучших»);
- анализ результатов профессиональных состязаний (проведение, сбор и анализ информации об итогах специальных состязаний, проводимых муниципальными и государственными органами, территориальными органами федеральных органов государственной власти, органами местного самоуправления и другими организациями, на территории городского и муниципального образования);
- мониторинг документов, которые предоставляют кандидаты для внесения в кадровый резерв, качестве самовыдвижения;
- анализ других информационных источников (сбор и анализ комиссией по сбору информации из различных всевозможных источников о тех претендентах, которые обладают наибольшим опытом, имеющих авторитет о высокоэффективных кадрах).

Внесение кандидата в списки запаса муниципальной службы муниципальном районе оформляется постановлением Главы Администрации Южно - Курильского городского округа.

В случае, когда кадровый запас требует пополнения, то администрация обращается к списку внесенных кандидатов и начинает отбор кандидатур. Такими людьми могут быть самовыдвиженцы, их утверждение происходит довольно быстро. Но в этом случае ограничивается приток « свежих» сил.

Так же возможен подбор из числа людей рекомендованных руководством, о слабых и сильных сторонах, которых уже известно, но в этом случае иногда необходимо увеличить затраты на повышение квалификации специалистов.

Если в представленном списке не оказывается оптимально подходящих кандидатур, кадровая служба обращается к удаленному источнику подбора.

Таким образом, Администрация Южно - Курильского городского округа в лице главы Администрации Южно - Курильского городского округа, принимает решение о проведении конкурса по открытой вакансии на замещение вакантной должности в органах муниципальной службы и размещает данную информацию на сайте Администрации Южно - Курильского городского округа в разделе «Конкурсы», «Вакансии».

Проведение конкурсного отбора, который осуществляется в несколько этапов, графически представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 - Этапы конкурсного отбора

По данным приведенным в таблице 5 можно рассмотреть различные методики подбора кадров (анкетирование, групповые дискуссии, индивидуальное собеседование, а также реферат и тестирование). В каждой из методик выделены свои определенные недостатки, и, конечно же, выделены достоинства методики.

Таблица 5

Достоинства и недостатки методик системы подбора кадров в Администрации Южно - Курильского городского округа

Методика	Достоинство	Недостатки
Анкетирование	экономия средств, времени и людских ресурсов; возможность охвата больших групп респондентов - например, при помощи сети Интернет; минимум влияния исследователя на опрашиваемого; оперативность; использование информационно-	отсутствие непосредственного общения с кандидатом; невозможность контролировать процесс заполнения анкеты

	телекоммуникаиционных средств связи для опроса	
Индивидуальное собеседование	- помогает наладить контакт с опрашиваемым и обеспечить высокую степень доверительности путем создания доброжелательной обстановки; - дает возможность уточнять вопросы в случае непонимания их сути опрашиваемым; допускает возможность дистанционного применения; даст достаточно полную и конкретную информацию в заданном интервьюером объеме	- может занимать много времени с учетом необходимости предварительной подготовки вопросов; - возможно искажение результатов (оценки) за счет взаимного психологического влияния интервьюера и респондента; - контраст между интервьюерами может приводить к ошибочному впечатлению при оценки кандидата
Групповые дискус-сий	- возможность не только получить информацию о профессиональных знаниях и профессиональных качествах лиц, поступающих на муниципальную службу, но и сравнить их в целях выявления лучшего кандидата; - выявить такие качества как умение отстаивать свою позицию, аргументировать тезисы, вести полемику, умение работать в коллективе и с отдельными людьми; - вербальное общение дает возможность получить сведения о коммуникативных умениях и речевых навыках претендентов	- неравноправное участие в дискуссии из-за социальных и языковых барьеров; - опасность монополизации разговора лидером какого-либо мнения: - не стандартизированная ситуация сбора - невозможность построения репрезентативной выборки участников дискуссии
Реферат	- экономичность и небольшие временные затраты на проверку реферата	- отсутствие контроля за честным написанием реферата самим кандидатом, невозможность проверить самостоятельность его выполнения
Тестирование на соответствие базовым квалификационны м требованиям	- тестирование является составной частью этапа оценки кадров	- неоднозначность вопросов и сложных формулировок; -не дает полного представления о кандидате

Проанализировав существующую систему подбора кадров в МО «Южно – Курильский городской округ» был выявлен определенный список недоработок.

Внутренний источник подбора кадров не дает разрешить все проблемы, которые связанны с подбором и наймом кадров, потому что в нем существует ряд недостатков:

- выбор кадров из уже существующих - маленький;
- могут появиться конфликтные ситуации среди сотрудников, которые будут претендовать на руководящую должность, так как возрастет напряжение и, конечно же, соперничество за место коллективе;
- активность рядового сотрудника может снизиться из-за того, что он претендует на должность выше по статусу;
- при переводе рядового сотрудника на должность руководителя, все равно остается потребность в поиске нового сотрудника, на освободившееся место;
- появляются дополнительные затраты, потому что при переводе сотрудника на ступень выше обязательно нужно пройти обучение, т.е. повысить его квалификацию;
- начинаются проблемы между сотрудниками, которые не получили повышение на новую должность и коллеги, который стал их новоиспеченным начальником;
- когда сотрудник из одного отдела переходит в другой на освободившееся место, то на прежнем месте образовывается пустота, и отдел перестает выполнять все свои функции, пока не найдет себе замену на место ушедшего работника.

Во внешнем источнике подбора и найма также имеется ряд трудностей:

- не выгодно с экономической стороны, требуются большие затраты для привлечение новых кадров;
- большое количество сотрудников, которых принимают с «улицы», по сравнению с внутренним наймом, способствует росту динамики текучести кадров в организации;
- большие риски потери сотрудника в период испытательного срока;

- новый принятый сотрудник совсем не знает организацию, особенно изнутри;
- долгий период привыкания к новой работе, адаптации в коллективе, могут возникнуть трудности в принятии корпоративной культуры, и стилю управления в организации;
- прием нового работника не дает возможность служебного роста по отношению к сотрудникам, которые уже работают определенное количество времени в этой организации;
- в то время пока новый сотрудник адаптируется на новом месте работы, снижается его производительность.

Проанализировав вышесказанную информацию можно подвести итоги, что конкретно для МО «Южно – Курильский городской округ» стоит уделять больше внимания по привлечению служащих через внутренние источники, так как существует больше преимуществ в этом методе:

- минимальные затраты на поиск и подбор кандидатов;
- сотрудник желающий перейти на новую должность знает ее структуру;
- преимущество в развитии и роста молодых кадров;
- сотрудник, приступивший к работе не будет долго адаптироваться на новом рабочем месте;
- кадровая политика максимально прозрачна;
- вероятность целенаправленного увеличения квалификации в персонале;
- вероятность текучести кадров маленькая;
- при желании претендента перейти на новую должность его работоспособность значительно увеличивается;

Также проанализировав получается, что существующая методика по подбору кадров показывает, что оценкой профессиональных знаний претендента, является его уровень знаний законодательства Российской Федерации, что позволяет двигаться в его профессиональной (служебной)

деятельности, а также изученные основы управления и организации труда, позволяют значительно увеличить шансы прохождения на государственную гражданскую службу. Способы управления коллективом, порядок работы с казенной информацией и сведениями, входящих в состав государственной тайны, правил и общепризнанных мерок делового общения; правил оформления и подготовки документов; целей государственной политические деятельности в области информационно-коммуникационных технологии, а еще в сфере предоставления муниципальных предложений гражданам и организациям при помощи использования информационно-коммуникационных технологий; особенностей и возможностей использования передовых информационно-коммуникационных технологий в органах государственного управления, органах местного самоуправления, других организациях, охватывая внедрение возможностей междуведомственного электронного взаимодействия; государственных нормативных требований по охране груда и правил пожарной безопасности.

Способ оценки личностных и деловых качеств претендента, в настоящее время определяет только лишь степень его основных мотивов, профессиональной (служебной) работы. Процедура подбора сотрудников больше нацелена на профессиональные качества, знания и навыки претендента, и в последнюю очередь на его личные особенности. Поэтому в связи с данным обстоятельством, предлагается включить в состав этих процедур методы, связанные с оценкой личностных параметров, то есть проводить личностно-профессиональную диагностику, и обязательное внедрение психологического тестирования.

2.2. Анализ и оценка практики управления кадрами Администрации МО Южно – Курильский городской округ

В рамках проведения анализа, существующей системы адаптации в МО «Южно – Курильский городской округ», основное внимание уделялось

проблемам, с которыми сталкивались специалисты. Главной проблемой длительного адаптационного периода было отсутствие поддержки, как со стороны коллектива, так и руководителя, а также отсутствие наставника.

Для выявления проблем адаптации молодых специалистов была использована такая форма опроса как анкетирование. Опрос является самым распространенным из всех социологических методов, который позволяет получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты, а также выявить значимость отдельных факторов для респондентов.

Исходя из полученных ответов (Рис.6) на вопрос «Можете ли Вы сказать, что сразу адаптировались в новом коллективе?» в целом можно сказать, что 64% сотрудников ответили, что нет, они не сразу адаптировались. Это говорит о том, что в ходе адаптационного периода молодой сотрудник сталкивался с вопросами организационного, технологического и иного характера, препятствующими эффективному выполнению трудовых функций.

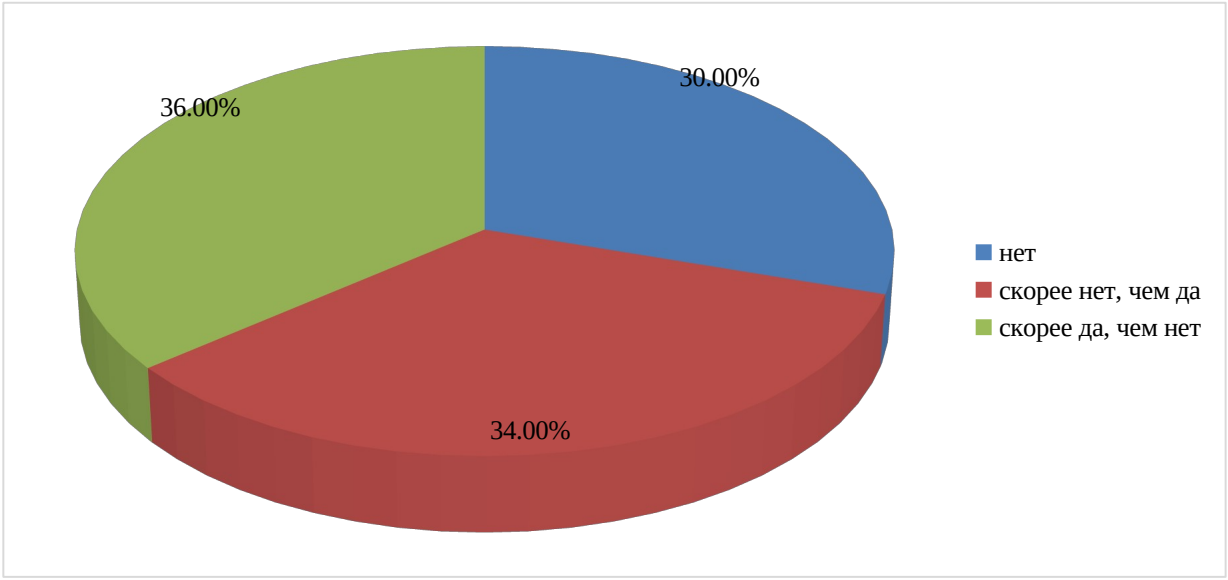

Рисунок 6 – Ответы на вопрос «Можете ли Вы сказать, что сразу адаптировались в новом коллективе?»

Адаптационный период специалиста, в большинстве случаев, проходит на испытательном сроке, который длится от одного месяца до одного года. Исходя из данных опрашиваемых (Рис.7), можно увидеть, что большинству сотрудников понадобилось адаптироваться в коллективе от 2 до 3 месяцев. В

целом это неплохо, учитывая, что по результатам прохождения испытательного срока руководителем принимается окончательное решение о приеме на постоянную должность или об увольнении.

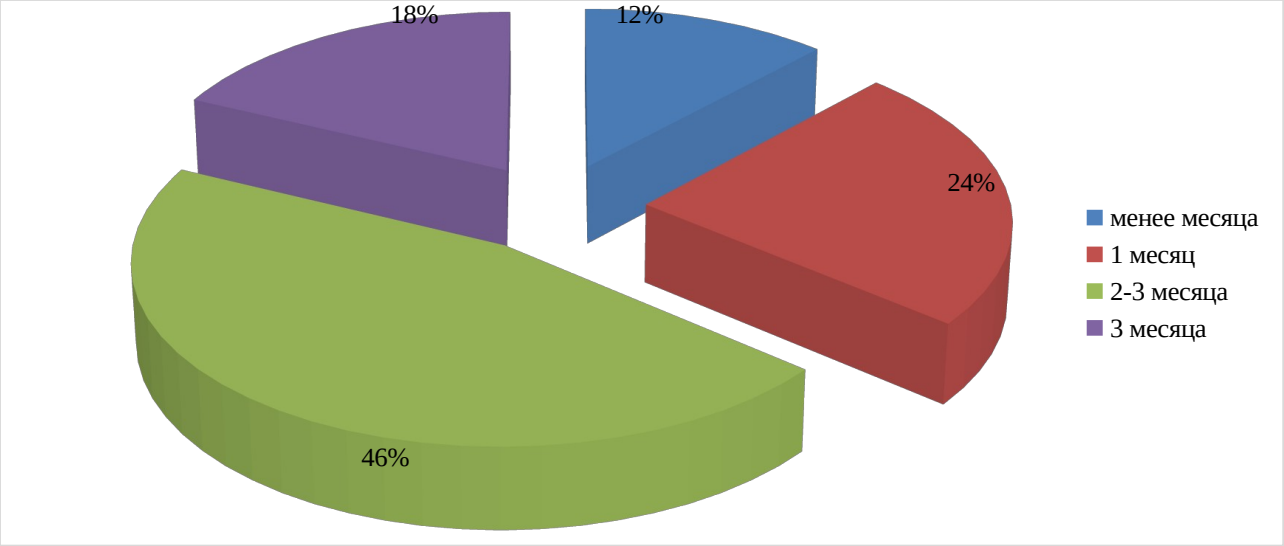

Рисунок 7 – Ответы на вопрос «Сколько Вам понадобилось времени адаптироваться в новом коллективе?»

Исходя из данных опрашиваемых (Рис.8), на вопрос «Сталкивались ли Вы с какими-то проблемами в течение адаптационного периода?» больше половины ответили, что скорее да.

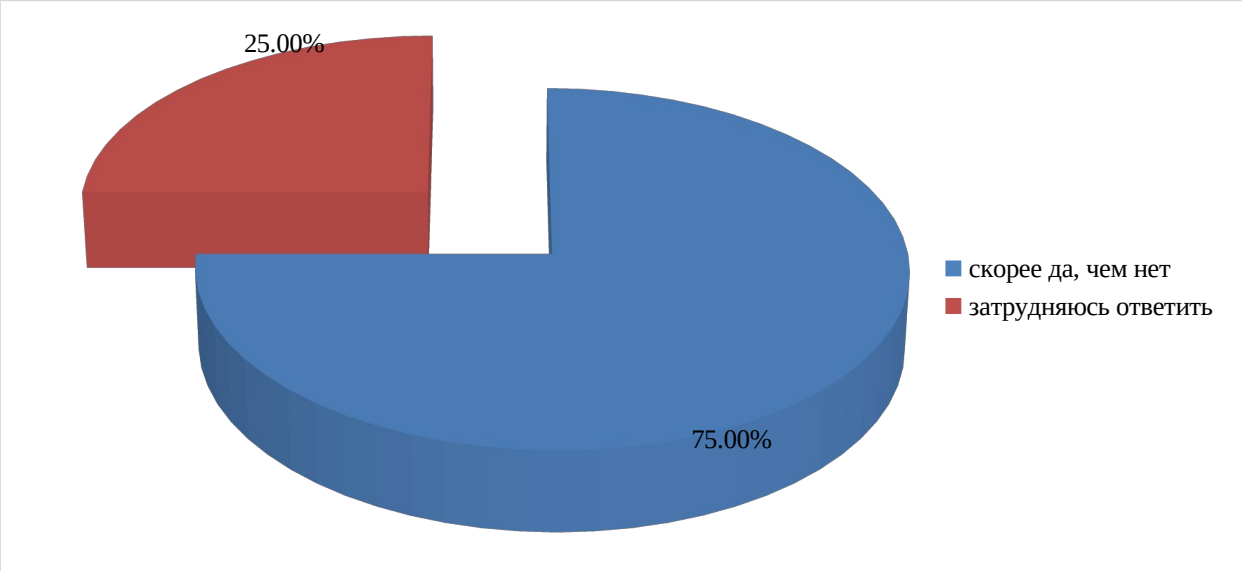

Рисунок 8 – Сталкивались Вы с какими-то проблемами в течение адаптационного периода

Для того чтобы понять, каковы были причины возникновения этих проблем проанализируем Рис.9.

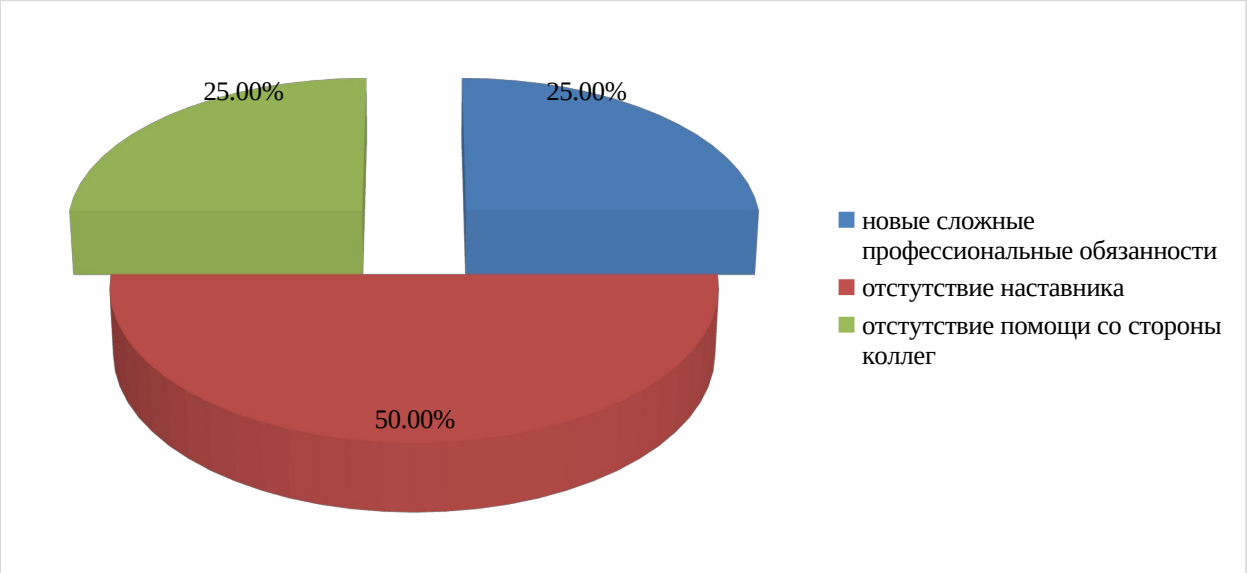

Рисунок 9- Как Вы считаете, каковы были причины длительности адаптационного периода?

На основании данных диаграммы (Рис. 9) можно увидеть, что 50,0% опрашиваемых ответили, что проблемы, возникшие в период адаптации, связаны с причиной отсутствия наставника, т.к. им необходимо оказание помощи в профессиональной и должностной адаптации работника.

25,0% ответили, что отсутствие помощи со стороны коллег тоже является не менее важной причиной длительного адаптационного периода. Остальной процент сотрудников отметили, что причинами являлись новые сложные профессиональные обязанности (25,0%). В целом, причинами проблем являются отсутствие поддержки и помощь с чьей-либо стороны.

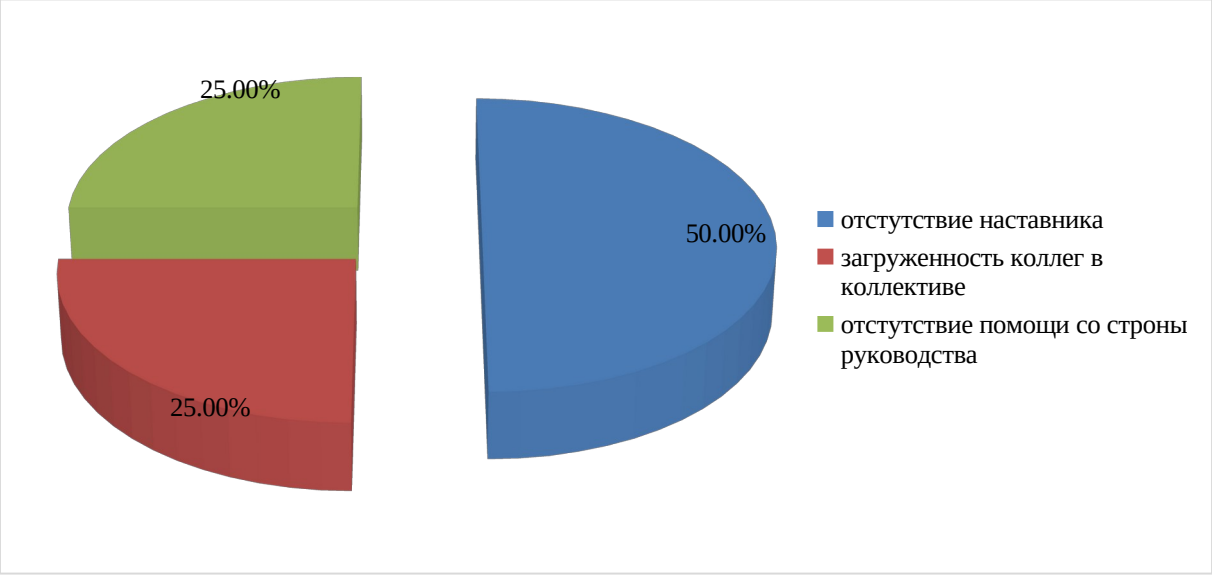

Рисунок 10 - Как вы думаете, почему указанные причины для вас оказались препятствием к быстрой и успешной адаптации?

Исходя из данных Рис. 10, на вопрос «Как вы думаете, почему указанные причины для вас оказались препятствием к быстрой и успешной адаптации?», 50,0% ответили, что в связи с появлением новых профессиональных обязанностей, препятствием для них было отсутствие наставника, т.к. наставник передает свой накопленный опыт, а молодой сотрудник развивает свои навыки, практические приемы и способы качественного выполнения служебных задач и поручений, а также 25% сотрудников ответили, что по той же причине, препятствием было «Загруженность коллег в отделе, в связи, с чем отсутствует возможность помогать новым сотрудникам». 25% сотрудников ответили, что препятствием к быстрой и успешной адаптации являлось отсутствие помощи со стороны руководства.

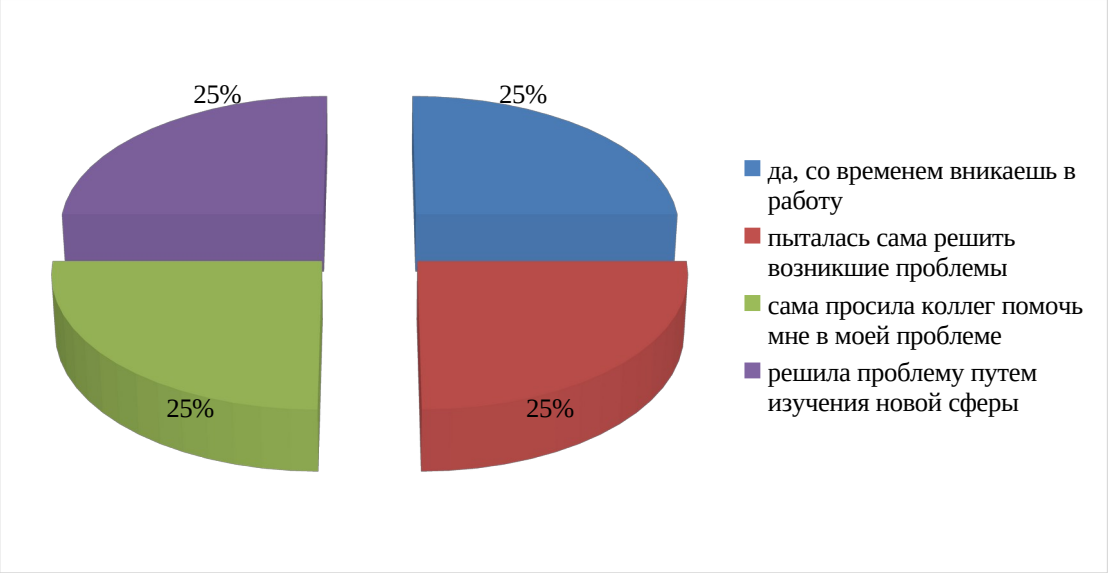

Рисунок 11 – Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как?

На вопрос «Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?» все сотрудники ответили, что они решили данные проблемы, но разными способами (Рис.11). 25% опрашиваемых ответили, что они со временем вникли в работу и проблемы разрешились. 25% ответили, что попытались сами решить проблемы. 25% сотрудников ответили, что сами просили помочь в их проблеме, 25% решили проблему путем изучения новой сферы (получение как можно больше поручений от руководителя).

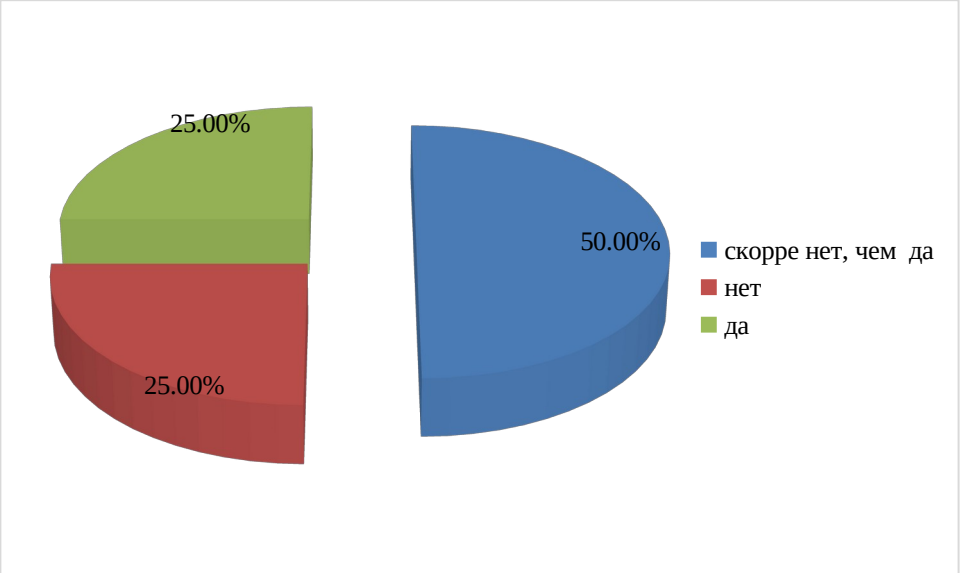

Рисунок 12 - Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны руководителя?

На вопрос «Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны руководителя?» (Рис. 12) 75,0% ответили, что нет. Необходимо отметить, что в период адаптации сотруднику должна быть обязательно оказана помощь со стороны руководства, в противном случае руководитель получит нелояльного, неуверенного специалиста. Сотрудник будет чувствовать себя некомфортно. Последствия этого могут отразиться на эффективности работы, и как следствие повыситься текучесть персонала.

На вопрос «Были Вам оказана помощь и поддержка со стороны коллег?» (Рис.13) 75,0% сотрудников ответили, что нет. В период адаптации отсутствие поддержки и помощь со стороны коллег сотрудник тратит очень много времени и сил на преодолении не только объективных, но и субъективных трудностей.

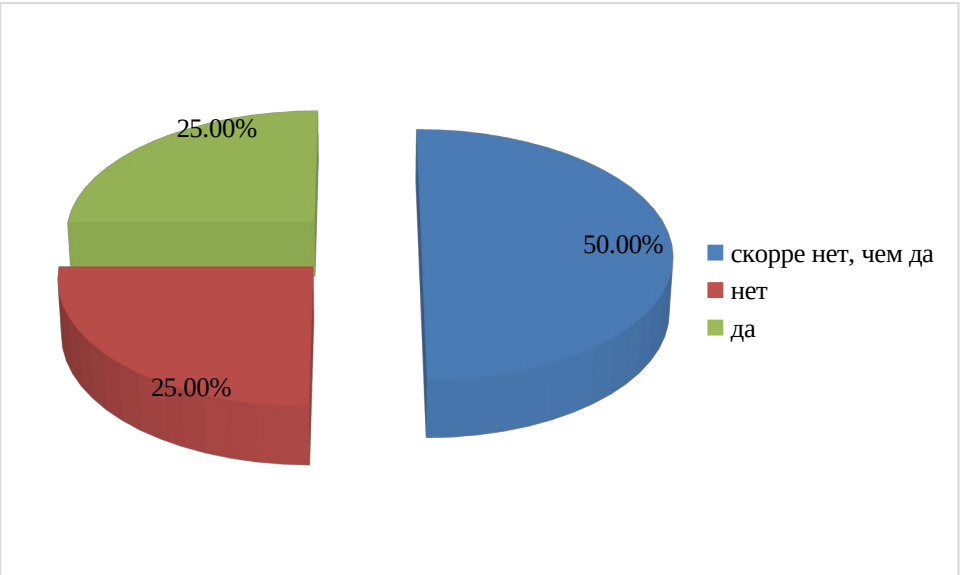

Рисунок 13 – Была ли Вам оказана помощь со стороны коллег

Один из наиболее эффективных способов привыкания к новым условиям работы поддержка со стороны коллектива, для того, чтобы этого добиться, важно создать единую систему адаптации молодых специалистов, понятную каждому сотруднику, создать определенную традицию.

Опрос показал, что сотрудники хотели бы внедрить следующие методы адаптации: 3 человека – наставничество; 1 человек – метод, который подразумевает, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня; 1 человек – метод, который подразумевает, что в короткие сроки проводится обучение новых сотрудников стандартам профессиональных навыков и знаний; 2 человека– метод поддержки со стороны коллег или руководителя.

Таким образом, проанализировав результаты опроса, хотелось бы выделить основные проблемы, которые мешают быстрой и успешной адаптации: отсутствие института наставничества в МО «Южно – Курильский городской округ»; отсутствие поддержки со стороны руководителя; отсутствие поддержки со стороны коллег.

Далее в работе было проведено исследование муниципальных служащих касательно мотивации службы.

Был задан вопрос с целью выяснить, чем именно их привлекает работа в органах власти и что они в ней ценят. Респондентам предлагалось выбрать несколько вариантов ответа. Данные об ответах на этот вопрос представлены в таблице 6.

Согласно данным таблицы 6, большинство ценят в своей работе то, что они чувствуют себя нужным и полезным (34,6%), 32,7% респондентов отметили, что для них ценно в работе возможность проявления своих знаний и умений, 17,3% ценят в работе то, что они в основном сами решают, что и как делать.

Таблица 6

Распределение ответов служащих на вопрос «Что Вы больше всего цените в своей работе?»

Варианты ответов	Количество отданных голосов	Удельный вес(%)
1	2	3
Что я в основном сам решаю, что и как мне делать	9	17,3
Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею	17	32,7
Что я чувствую себя нужным и полезным	18	34,6
Что мне за нее неплохо платят	8	15,4
Особенно ничего не ценю, но эта работа мне знакома и привычна	0	0,00
Итого	52	100

Система ценностей занимает важное место в структуре личности муниципальных служащих. Для изучения ценностных ориентаций респондентов была использована методика американского психолога Милтона Рокича. Респондентам был предложен список жизненных целей, которые они должны были распределить по степени важности. Результаты опроса представлены в таблице 7.

Таблица 7

Распределение ответов служащих на вопрос: «Какие цели являются главными в Вашей жизни?»

Цели	Количество отданных голосов	В % к ответившим	Ранг
1	2	3	4
Здоровье	21	16,5	1
Любовь	15	11,8	3
Материально обеспеченная жизнь	15	11,8	3
Интересная работа	8	6,3	
Самостоятельность, независимость в суждениях и поступках	13	10,2	
Работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование	12	9,5	
Максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей	13	10,2	
Уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе	17	13,4	2

Цели	Количество отданных голосов	В % к ответившим	Ранг
1	2	3	4
Наличие хороших и верных друзей	12	9,5	
Другое	0	0	
Итого	127	100	

По результатам анализа полученных данных, было выявлено, что ценность «здоровье» занимает первое место для 16,5% испытуемых, на втором месте оказалась ценность «общественное признание (уважение окружающих, коллектива и товарищей», третье место для 11,8% служащих занимают ценности любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком) и материально обеспеченная жизнь.

Отвечая на вопрос «Что для Вас наиболее важно в данный период Вашей жизни» ответы респондентов распределились следующим образом: (рисунок 14).

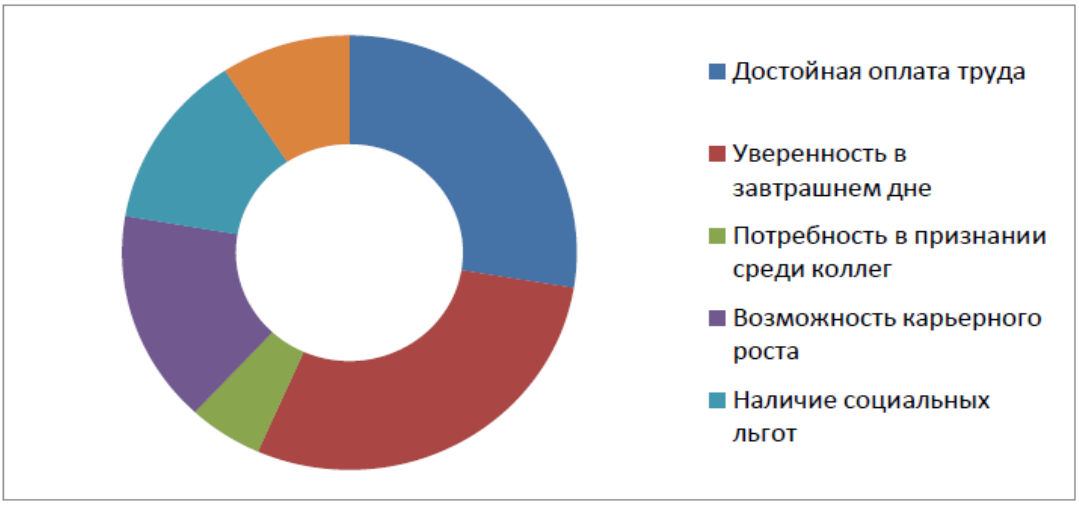

Рисунок 14 - Распределение ответов служащих на вопрос: «Что для Вас наиболее важно в данный период Вашей жизни?»

Как видно из рисунка 14, для служащих в данный период их жизни наиболее важно: уверенность в завтрашнем дне-29%, достойная оплата труда, так ответили 27,6% служащих, а также возможность карьерного роста (15,8%).

Таблица 8

Распределение ответов на вопрос: «Какие качества характера личности, по Вашему мнению, необходимы для достижения жизненно-важных целей?»

Продолжение таблицы 8

Варианты ответов	Количество отданных голосов	В % к ответившим	Ранг
1	**2**	**3**	**4**
Чувство долга, умение держать слово	19	15,6	2
Воспитанность	15	12,3	3
Дисциплинированность	24	19,7	1
Правдивость, искренность	9	7,4	
Способность действовать самостоятельно, решительно	13	10,7	
Образованность	15	12,3	3
Умение содержать в порядке вещи, порядок в делах	12	9,8	
Умение принимать рациональные решения	8	6,5	
Сдержанность, самодисциплина	7	5,7	
Итого	122	100	

Среди качеств характера личности, которые по мнению респондентов необходимы для достижения жизненно-важных целей, на 1 месте - дисциплинированность (19,7%), на втором месте - чувство долга, умение держать слово (15,6%), не менее важными качествами респонденты считают воспитанность и образованность (12,3%).

При анализе мотивационной сферы муниципальных служащих система мотивации должна учитывать основные движущие мотивы их поведения. Ответы респондентов о мотивах поступления на службу представлены ниже.

Таблица 9

Мотивы опрошенных служащих при поступлении на муниципальную службу, по данным опроса

Мотивы	Количество отданных голосов	Удельный вес(%)
1	**2**	**3**
Стремление занять престижное место в обществе	12	18,8
Высокий уровень оплаты труда	15	23,4
Желание реализовать свой творческий и интеллектуальный потенциал	10	15,7
Гарантия постоянной работы, стабильного положения	18	28,1
Желание приносить пользу людям	9	14
Затрудняюсь ответить	0	0,00
Итого	64	100

Из таблицы 9 видно, что основными мотивами для большинства служащих при поступлении являются: гарантия постоянной работы и стабильного положения - 28,1%, высокий уровень оплаты труда - 23,4%, стремление занять престижное место в обществе - так считают 18,8%.

При оценке мотивации труда, особый интерес представляют данные о причинах, побуждающих служащих работать более эффективно. С данной целью был задан следующий вопрос, при этом, было предложено выбрать несколько вариантов ответа. Анализ данных представлен на рисунке 15.

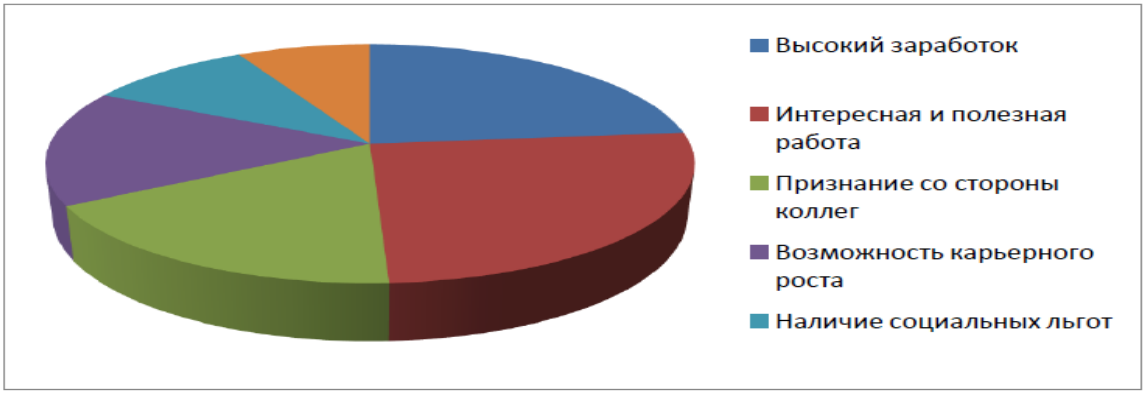

Рисунок 15 - Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что Вас побуждает работать более эффективно?»

Так было установлено, что в первую тройку приоритетов по привлекательности работы для респондентов входят: интересная и полезная работа (30%), высокий заработок - 22,2% и признание со стороны коллег - 19%.

Еще одним важным элементом мотивации является анализ степени удовлетворенности служащих различными аспектами работы в администрации МО «Южно – Курильский городской округ». Респондентам было предложено заполнить таблицу, в которой они должны были оценить различные аспекты трудовой среды. Ответы представлены в таблице 10.

Таблица 10

Степень удовлетворенности респондентов различными сторонами своей работы в администрации МО «Южно – Курильский городской округ»

Различные стороны работы	Индекс
1	**2**
1.Уровень оплаты труда	3,9
2.Система поощрений	4
3.Организация труда и оснащенность рабочих мест	4,2
4.Уровень социальной защищенности	4,3
5.Взаимоотношения с руководством	4,06

Продолжение таблицы 10

Различные стороны работы	Индекс
1	2
6.Социально-психологический климат в коллективе	4,25
7.Професиональный рост и самореализация	4,03

По данным исследования, высокому уровню удовлетворенности отвечают следующие параметры трудовой среды: социально-психологический климат в коллективе, уровень социальной защищенности и организация труда в администрации МО «Южно – Курильский городской округ». В наименьшей степени респонденты удовлетворены уровнем оплаты труда, а так же системой поощрений.

Для выявления методов стимулирования, которые применяются в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» нами были составлены списки возможных поощрений материального и нематериального характера, которые представлены в таблицах 11, 12.

Таблица 11

Виды материального неденежного стимулирования, по данным опроса

Методы	Количество отданных голосов	Удельный вес(%)
1	2	3
Предоставление служебного жилья, оплата расходов на его содержание	4	4,7
Компенсации в связи с уходом на пенсию и увольнением муниципального служащего	6	7
Доставка сотрудников с работы, на работу и по служебным поручениям;	17	20
Обязательное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей;	19	22,4
Защита служащего и членов его семьи от насилия, угроз и других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей	2	2,4
Пенсионное обеспечение за выслугу лет и в связи с инвалидностью, в случае смерти служащего, наступившей в связи с исполнением им должностных	18	21,2

Продолжение таблицы 11

Методы	Количество отданных голосов	Удельный вес(%)
1	**2**	**3**
обязанностей;		
Медицинское обслуживание, в том числе и членов его семьи, даже после выхода муниципального служащего на пенсию	19	22,3
Итого	85	100

По данным таблицы 11 мы видим, что для опрошенных служащих, в основном, применяются следующие виды материального неденежного стимулирования: обязательное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу муниципального служащего (22,4%), медицинское обслуживание, в т.ч. и членов семьи служащего (22,3%), пенсионное обеспечение за выслугу лет (21.2%), а так же доставка сотрудников с работы и на работу по служебным поручениям (20%).

Таблица 12

Методы нематериального стимулирования в администрации МО «Южно – Курильский городской округ», по данным опроса

Методы	Количество отданных голосов	Удельный вес(%)
1	**2**	**3**
Вручение грамот, благодарности за личные или коллективные достижения	23	29,9
Награждение почетными наградами и знаками отличия	19	24,7
Поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника датами	18	23,4
Личная и публичная похвала в устной форме	13	16,9
Присуждение званий, принятых или общепринятых в организации	4	5,2
Итого	77	100

В свою очередь, к основным методам нематериального стимулирования служащие отнесли: вручение грамот, благодарности за личные или коллективные достижения (29,9%), награждение почетными наградами и знаками отличия - 24,7%, а так же поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника датами - 23,4%.

2.3 Оценка эффективности кадровой политики в администрации

С целью оценки эффективности кадровой политики в администрации был вопрос об удовлетворенности респондентов системой льгот и выплат в администрации МО «Южно – Курильский городской округ». Анализ результатов опроса представлен в таблицах 13, 14.

Таблица 13

Степень удовлетворенности респондентов льготами в администрации МО «Южно – Курильский городской округ»

Льготы	Индекс
1	**2**
Пенсионное обеспечение за выслугу лет	4
Обязательное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности	4,1
Медицинское обслуживание служащего и членов его семьи	4,03

Таблица 14

Степень удовлетворенности респондентов системой выплат в администрации МО «Южно – Курильский городской округ»

Выплаты	Индекс
1	**2**
Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы	4
Ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	3,8
Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь	3,54
Ежемесячное денежное поощрение	4
Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе	3,65

Таким образом, мы видим, что удовлетворенность служащих льготами находится на среднем уровне, в то же время опрошенные респонденты не удовлетворены системой выплат, применяемой в администрации МО «Южно – Курильский городской округ».

Для того, что повысить уровень удовлетворенности служащих льготами и выплатами была поставлена задача - выявить мнение работников о том, что способствует ее улучшению. Респондентам разрешалось выбрать несколько вариантов ответа.

Как видно из данных таблицы, 23,3% респондентов считают, что улучшению системы льгот способствует оплата спортивных занятий. Также,

значительная часть опрошенных отметили предоставление дополнительного отпуска, право на укороченный день/неделю, а также бесплатное лечение сотрудника на базе определенного медицинского заведения. Так ответили 20,9% и 16,3% соответственно.

Оценивая возможности продвижения на службе в ходе анкетирования было выявлено: 74,2% опрошенных считают, что в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» существует возможность профессионального роста и развития, затрудняются ответить 25,8%. Однако, при личной беседе служащие отметили, что в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» отсутствует система управления карьерным развитием сотрудников.

Таблица 15

Мнение респондентов о том, что способствует улучшению системы льгот для сотрудников

Варианты ответа	Количество отданных голосов	Удельный вес(%)
Полная оплата путевки 1 раз в год	10	11,6
Оплата спортивных занятий (бассейн, футбол, фитнес, иное)	20	23,3
Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля	11	12,8
Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения	14	16,3
Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на скользящий, гибкий график	18	20,9
Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары)	13	15,1
Итого	86	100

Важным элементом мотивации в профессиональной деятельности служащих является оценка степени удовлетворенности своей профессиональной подготовкой. Полученные ответы респондентов позволили сделать следующие выводы: 16,1% опрошенных полностью удовлетворены

своей подготовкой, 80,6% скорее удовлетворены, чем нет, 3,2% служащих затрудняются ответить на данный вопрос.

На следующем этапе анкетирования респондентам был задан вопрос: «Нуждаетесь ли Вы в повышении квалификации или переподготовке?». Результаты ответа на этот вопрос распределились следующим образом (рисунок 16).

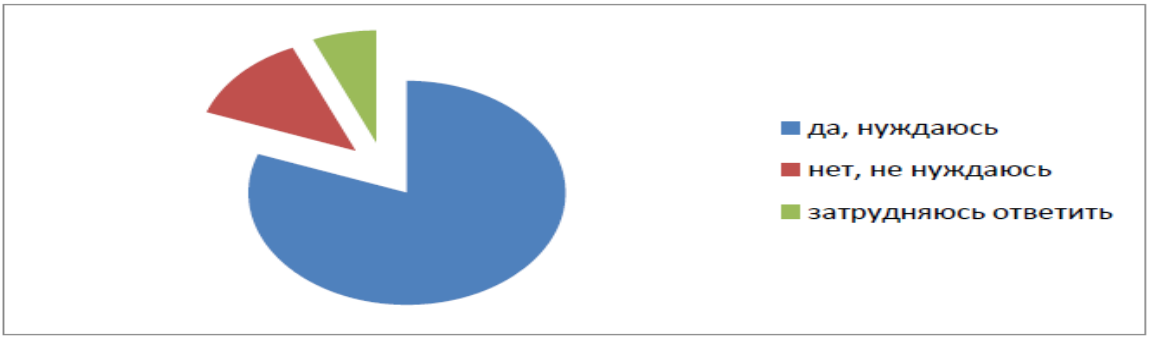

Рисунок 16 - Мнение респондентов о том, нуждаются ли они в повышении квалификации или переподготовке

Большая часть респондентов считают, что необходима потребность в дополнительных знаниях (80,6%), 13% уверены в достаточности своих знаний, затрудняются ответить 6,5%. Таким образом, анализ ответов респондентов говорит об их намерении повысить уровень профессионального образования.

Для тех, кто нуждается в совершенствовании уже имеющихся знаний, был задан следующий вопрос, с целью выяснить в каких именно областях они хотели бы получить дополнительные навыки (рисунок 12).

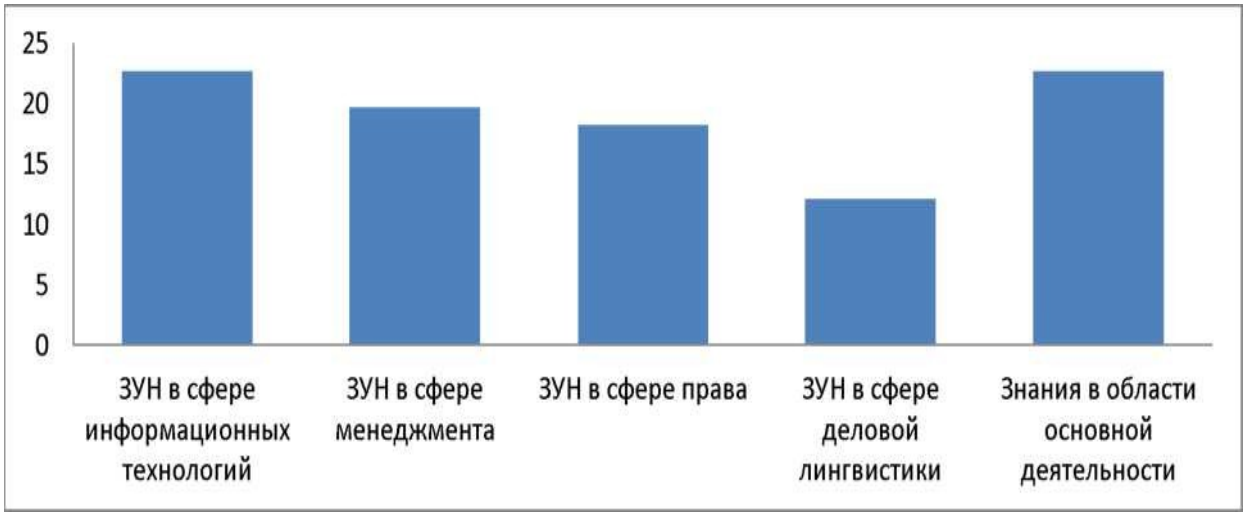

Рисунок 17 - Распределение ответов респондентов на вопрос «Знаний в каких сферах деятельности Вы бы хотели получить?»

Анализ ответов респондентов показывает, что большинство хотели бы получить знания в области информационных технологий (27,3%) и в области основной деятельности, в которой работают (22,7%). Знания в сфере менеджмента отметили 19,7% опрашиваемых, в сфере права -18,2%.

Далее в ходе исследования респондентам был задан вопрос об основных целях профессионального развития на службе. Мнение опрошенных разделилось следующим образом: достижение профессиональной самореализации является основной целью для 24% служащих, 22,7% связывают профессиональное развитие с получением новых знаний и навыков, 21,3% рассматривают профессиональное образование как основной фактор продвижения по службе.

Одной из задач исследования было определить факторы, которые, по мнению служащих, влияют на их трудовую активность. Результаты исследования по данной задаче представлены в таблице 16.

Таблица 16

Мнение респондентов о факторах, влияющих на трудовую активность

Вариант ответа	Количество человек	Удельный вес(%)
1	**2**	**3**
Наличие возможностей продвижения по службе	10	17,9
Организация оплаты труда по результатам	18	32,1
Повышение заработной платы	3	5,4
Справедливое распределение объемов работы	10	17,8
Предоставление возможностей выполнять работу, которая заставляет развивать свои способности	4	7,1
Предоставление возможностей выполнять работу, позволяющую думать самостоятельно	8	14,3
Предоставление возможностей выполнять сложную и ответственную работу	3	5,4
Итого	56	100

По данным таблицы 16 можно судить о том, что на трудовую активность респондентов в большей мере влияет организация труда по результатам

(32,1%), наличие возможностей продвижения по службе (17,9%) и справедливое распределение объемов работы (17,8%).

И в заключение, респондентам предлагалось оценить степень своей удовлетворенности существующей системой мотивации и стимулирования труда в администрации МО «Южно – Курильский городской округ». Ответы представлены на рисунке 18.

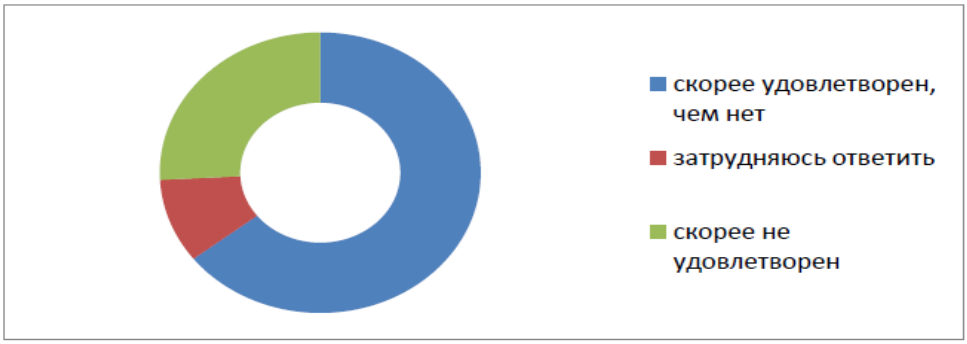

Рисунок 18 - Степень удовлетворенности респондентов существующей в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» системой мотивации и стимулирования труда в целом

По представленным данным можно увидеть, что 64,5% опрошенных скорее удовлетворены существующей системой мотивации в администрации МО «Южно – Курильский городской округ», затрудняются ответить 9,7%, в то же время 25,8% скорее не удовлетворены.

Анализируя качественный и количественный состав служащих администрации МО «Южно – Курильский городской округ» следует сделать следующие выводы:

- обеспеченность администрации МО «Южно – Курильский городской округ» кадрами находится на должном уровне, однако, существует недостаток категории «старшие» должности;
- наибольший удельный вес в структуре должностей администрации МО «Южно – Курильский городской округ» занимают старшие и ведущие должности муниципальной службы;
- по возрастному признаку наибольшую долю занимают служащие от 30 до 49 лет. Данный возрастной диапазон считается наиболее продуктивным, т.к. характеризуется накоплением практического опыта, продвижением по

карьерной лестнице, возрастает необходимость в самоутверждении и самореализации;

- значительная часть сотрудников администрации МО «Южно – Курильский городской округ» имеют 1 высшее образование, а также 2 и более высших профессиональных образования, что соответствует принципу профессионализма муниципальных служащих;
- в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» более 50% служащих составляют женщины, однако, руководящие должности занимают мужчины в возрасте от 41 до 59 лет;
- преобладающим является стаж сотрудников от 1 года до 5 лет и от 5 до 10 лет, что говорит о недостатке опытных специалистов в администрации МО «Южно – Курильский городской округ».

На рисунке 19 представлены основные проблемы кадрового обеспечения администрации МО «Южно – Курильский городской округ».

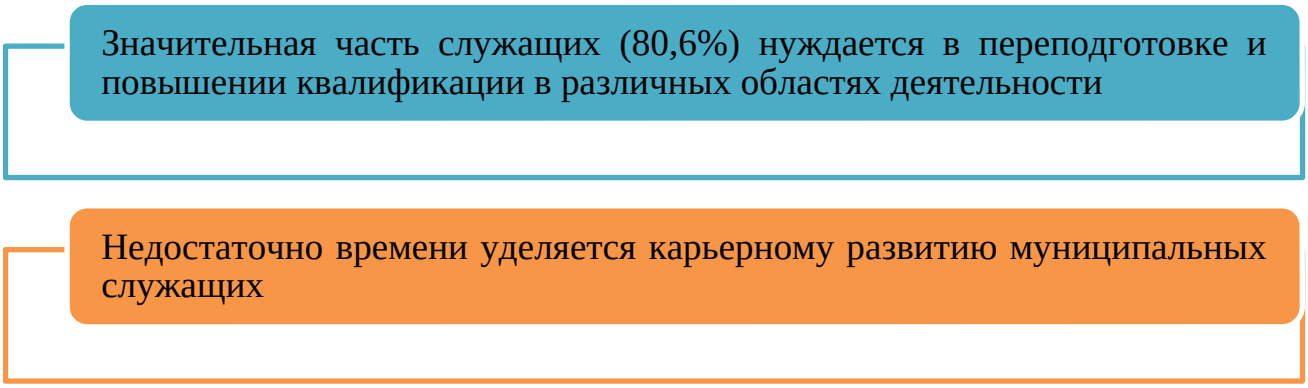

Рисунок 19 - Основные проблемы кадрового обеспечения администрации МО «Южно – Курильский городской округ»

Вывод по второй главе исследования.

Таким образом, проведенное нами исследование позволяет сделать следующие выводы:

- в результате определения степени удовлетворенности служащих администрации МО «Южно – Курильский городской округ» различными областями трудовой деятельности выявлено, что недостаточной мотивирующей силой обладает уровень оплаты труда в администрации МО «Южно – Курильский городской округ», а также система поощрений.

- в ходе анкетирования было установлено, что значительная часть служащих (80,6%) нуждается в переподготовке и повышении квалификации в различных областях деятельности;
- большинство респондентов отметили, что в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» существует возможность профессионального роста и развития. Однако, недостаточно времени уделяется карьерному развитию муниципальных служащих;
- главным мотивирующим фактором для выбора потенциального места работы служащих являются: гарантия постоянной работы и стабильного положения, высокий уровень оплаты труда и стремление занять престижное место в обществе;
- побуждают служащих к эффективному выполнению должностных обязанностей следующие факторы: интересная и полезная работа, высокий заработок и признание со стороны коллег;
- на трудовую активность респондентов в большей мере влияет организация труда по результатам, наличие возможностей продвижения по службе и справедливое распределение объемов работы.

После изучения особенностей мотивации и стимулирования труда в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» были выявлены проблемы, которые необходимо устранить для улучшения функционирования не только изучаемой системы.

ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЮЖНО – КУРИЛЬСКИ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ»

3.1 Мероприятия на повышение качества кадрового обеспечения администрации

В ходе анализа ответов опрошенных сотрудников, было отмечено, что 80% нуждаются в повышении квалификации и хотели бы усовершенствовать свои знания в разных областях, при этом 21% опрошенных уверены, что данный фактор способствует продвижению по службе. В администрации МО «Южно – Курильский городской округ» потребность в дополнительном обучении и повышении квалификации определяется по результатам аттестации. В связи с этим необходимо проводить объективную и комплексную оценку знаний сотрудников. Мы предлагаем использовать следующие методы:

1. Метод «независимых судей». Независимые эксперты комиссии задают сотруднику, подлежащему оценке, вопросы, относящиеся к различным сферам деятельности. Судьи отмечают количество верных и неверных ответов, после чего выдается заключение. Данный метод позволяет всесторонне изучить профессиональную деятельность сотрудника.

2. Метод «360 градусов» предполагает оценку психологических, коммуникативных и лидерских качеств служащего, а также позволяет сделать вывод о соответствии сотрудника занимаемой должности. Основным отличием от предыдущего метода является то, что в качестве судей выступает окружение сотрудника, которое находится с ним в непосредственном взаимодействии на рабочем месте.

3. Комплексная оценка с помощью Ассесмент-центра. Данный метод позволяет оценить профессионально-важные качества сотрудника, а так же его соответствие занимаемой должности. Процедура оценки проводится с помощью наблюдения специально обученных экспертов за поведением

сотрудников в вымышленной ситуации. Включает в себя набор различных тестов, креативных заданий, деловых игр, решение практических кейсов, а так же самопрезентацию сотрудника.

Представители кадровой службы администрации МО «Южно – Курильский городской округ» должны оказывать формальное и неформальное консультирование служащих. Формальное консультирование проводится непосредственно с представителями кадровой службы, в свою очередь неформальное консультирование может проводиться с привлечением руководителей, а так же специалистов по кадрам. По нашему мнению для администрации МО «Южно – Курильский городской округ» целесообразно применять неформальное консультирование.

Реализация проектных мероприятий включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный этап:

- анализ потенциала служащего по данным вступительных испытаний, участия в конкурсе на замещение вакантной должности, результатов квалификационного экзамена, результатов работы на период адаптации;
- ознакомление муниципального служащего с возможными вариантами карьерного продвижения в администрации МО «Южно – Курильский городской округ».

2. Этап разработки индивидуального плана развития:

- выбор карьерной линии движения служащего;
- определение необходимых мероприятий, форм и методов обучения сотрудника, способствующих успешному продвижению по заданной траектории.

3. Этап реализации должен включать анализ разработанного плана развития карьеры и, при необходимости, корректировку, краткое изложение результатов профессионального развития работника, эффективности предлагаемых мероприятий и форм обучения.

4. Этап достижения поставленной цели - занятие той должности, которая была определена первоначально в индивидуальном плане карьерного развития служащего.

В качестве мероприятий по обучению и развитию знаний и навыков, сотрудникам должна быть предоставлена возможность посещать различные тренинги, семинары и курсы, направленные на развитие профессиональных навыков в различных сферах деятельности, а именно: в сфере информационных технологий, деловой лингвистики, тренинги по развитию лидерских качеств, коммуникативных навыков и другие. Для осуществления таких мероприятий следует приглашать руководителей муниципальных образований, специалистов вышестоящих органов, а так же преподавателей высшей школы экономики и управления. Подобного рода занятия позволят повысить не только уровень профессионального образования, но и результативность труда муниципальных служащих.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно отметить, что предложенные мероприятия позволят повысить эффективность работы администрации МО «Южно – Курильский городской округ» в целом, качество работы служащих, заинтересованность персонала к добросовестному и качественному исполнению своих обязанностей, что положительно влияет на мотивацию сотрудников.

Проведенное исследование особенностей аттестации администрации МО «Южно – Курильский городской округ», сложившаяся мировая ситуация с дистанцированием всех возможных направлений экономики говорят о необходимости внедрения изменений в аттестации кадров в двух основных направлениях:

- подготовка кадров к новой форме проведения аттестации на основе единые федеральные оценочные материалы (ЕФОМ),
- более широкое внедрение информационных технологий для проведения аттестации.

Эти направления модернизации аттестации помогут преодолеть проблемные моменты.

Новая форма аттестации на основе единых федеральных оценочных материалов (ЕФОМ), предполагает решение тестовых заданий по предмету, проверку методических, психолого-педагогических и коммуникационных компетенций. В связи с этим и необходимостью развития мотивации сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ» к повышению квалификации, формированием стрессоустойчивости в условиях роста конфликтности между участниками процесса, предлагается использование не столько констатирующих, сколько диагностических и формирующих форм аттестации.

В таблице 17 названы мероприятия, направленные на снижение критичности выявленных в результате анкетирования проблем.

Таблица 17

Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Предложенные мероприятия
1.Руководство недостаточно уделяет внимания подготовке сотрудников администрации к аттестации	Тренинги в AssessmentCenter по темам публичного выступления, доступность материалов аттестации на сайте, в системе «Аттестация», в Единой базе мероприятий
2.Аттестация для большинства сотрудников воспринимается как стрессовая, требует огромных эмоциональных затрат	AssessmentCenter диагностика личностных качеств и профессионального выгорания, тренинги по темам Профилактики профессионального выгорания, участие в Конкурсе сотрудников Администрации.
3. Существующая система аттестации является условной и формальной, не приносящей кадровых изменений, повышения в должности	После введения аттестации по ЕФОМ вводятся новые должности учитель - Методист и наставник, Получение больше практического опыта лидерства через тренинги AssessmentCenter, включение в резерв.
4. В организации присутствует тревожное настроение в ожидании перемен в связи с введением новой системы аттестации на основе единых федеральных оценочных материалов (ЕФОМ)	Выявление и повышение коммуникативной и психологической компетентности через участие в AssessmentCenter.

Рекомендованные мероприятия в рамках проведения аттестации.

Мероприятие AssessmentCenter. Поскольку постепенно идет процесс замены сотрудников администрации МО «Южно – Курильский городской округ», необходимы повышение практического мастерства молодых специалистов и пришедших с предприятий сотрудников, не имеющих большого

научно проверенного опыта деятельности. Постоянное повышение мастерства опытными сотрудниками, сплочение коллектива так же соответствует целям AssessmentCenter (Центр оценки). Это комплексное использование тестирования, деловых игр, упражнений, тренингов при проведении аттестации и управлении персоналом. Этот метод считается наиболее точным и эффективным при изучении деловых и личностных качеств работников. Данное мероприятие эффективно проводить в качестве аттестации на соответствие занимаемой должности и подготовка к прохождению аттестации на квалификационную категорию.

Результаты проведенной AssessmentCenter могут помочь в принятии решений в проблемных ситуациях, диагностика поможет выявить состояние компетенций сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ», деловая игра может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ», помочь в сплочении команды, в формировании кадрового резерва.

Этапы по подготовке и проведению аттестации AssessmentCenter.

Этап 1. Создание команды по проведению AssessmentCenter. Самым эффективным способом считаем привлечение сотрудников из числа специалиста по кадрам с целью разработки методов проведения аттестации как на соответствие занимаемой должности, так и на подготовку к аттестации на квалификационную категорию (в том числе и на основе ЕФОМ), проведение мероприятий по профилактике профессионального выгорания, сплочения коллектива.

Этап 2. Диагностика проблемы. Выбрать существующие проблемные моменты, которые должны оцениваться. В данном случае это предварительная подготовка к аттестации, стрессовое состояние во время выступления на собеседовании, отсутствие результативности аттестации.

AssessmentCenter предполагает использование тестирования. Предлагаем для транспортной среды актуальные направления тестирования:

личностные качества (стрессоустойчивость, характерологические особенности, др.), коммуникативные качества (бесконфликтность, лидерские качества, др.).

Этап 3. Составление плана действий по каждой выявленной проблеме. Возможно по каждому из направлений целый комплекс тренингов, деловых игр, упражнений:

- деятельность сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ» (выявление сложности работы, личное отношение к деятельности и др.)
- достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад в общие итоги организации;
- способ формирования у сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ» тех или иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени выраженности качеств.

Этап 4.Разработка критериев эффективности.

Важно при продумывании плана действий провести разработку критериев эффективности по каждому выполненному пункту - будь то тренинговое упражнение, деловая игра, или тестирование. Среди общих критериев, таких как:

- полнота, достоверность и объективность отражения результатов,
- экономичность всех ресурсов,
- учет особенностей работников администрации МО «Южно – Курильский городской округ».

Возможны критерии по каждому проведенному мероприятию в рамках AssessmentCenter. Именно эти критерии помогут каждому участнику понять достижение результата по работе над проблемными моментами.

Этап5. Осуществление AssessmentCentem подведение итогов, получение обратной связи. Предполагается проведение не менее пяти тренингов с теми, кто проходит аттестацию. Поскольку AssessmentCenter позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе в игровых ситуациях, т.е. заменяет собой методы анкетирования,

стандартного собеседования, можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, оценить поведение в нестандартных ситуациях, этот метод поможет в формировании практических навыков деятельности сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ».

Мероприятие Конкурс сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ». Предлагаем использовать ее в качестве формы аттестации на соответствие занимаемой должности. Формировать при этом комиссию из сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ» высшей категории, т.к. они имеют опыт прохождения аттестации, обладают достаточно высоким уровнем квалификации для высказывания авторитетного мнения и полезных рекомендаций.

Участниками могут быть не только сотрудники администрации МО «Южно – Курильский городской округ», проходящие аттестацию на соответствие занимаемой должности, но и готовящиеся к аттестации на квалификационную категорию. На мероприятия конкурса должны допускаться все желающие, сохраняя условие деликатности. На каждом этапе (защита портфолио, открытое мероприятие, мастер-класс) ставятся баллы, по сумме выбирается победитель. Для начинающих сотрудников администрации МО «Южно – Курильский городской округ» (проработавших не менее два года) это могут быть не все этапы, но эта форма будет пробой себя в коллективе в качестве специалиста. Заранее, за три месяца желательно оповещать конкурсантов о критериях и особенностях заданий. Каждому участнику в завершении и до выставления итоговых баллов предлагаем обязательно дать слово по самооценке своего участия. При наличии должных умений в соответствии с требованиями, предъявляемых к сотруднику администрации МО «Южно – Курильский городской округ», дополнительных критериев, необходимых руководителю, данный сотрудник может быть причислен к резерву руководителей. Дополнительные затраты на проведение конкурса не

требуются. Подсчет результатов может сказаться на начислении стимулирующих коэффициентов.

Мероприятие Создание Единой информационной базы мероприятий. Переход на использование информационных технологий в работе сотрудника Администрации МО «Южно – Курильский городской округ» так же необходимо, поскольку обучающиеся активно используют данные технологии, об этом говорит современная реальность.

Мероприятие Внедрение Электронной системы «Аттестация». Для аттестационной комиссии можно предложить электронную систему «Аттестация». Данная система упрощает процесс заполнения личных данных, написания и передачи в комиссию заявления на аттестацию, прикрепления всех необходимых материалов, их корректировку, получение аттестационного листа и рекомендаций аттестационной комиссии.

Вышеперечисленные возможности применения информационных технологий (мероприятия 3 и 4) именно помогли бы решить некоторые проблемы:

- облегчается передача документации в удаленную аттестационную комиссию;
- вырастает доступность и автоматизированность учета и контроля процесса аттестации кадров;
- решается сложность организации видеоконференций, совещаний в период дистанционного образования.

Применение информационных технологий для организации и проведения аттестации кадров возможны еще и вследствие наличия в учебном учреждении специалистов по информационным системам, которые совместно со студентами могут без дополнительных финансовых затрат разработать программное обеспечение для Единой информационной базы мероприятий и системы «Аттестация».

Таким образом, все предложенные мероприятия по совершенствованию системы аттестации сотрудника администрации МО «Южно –Курильский

городской округ» ставят своей целью снижение влияния выявленных по результатам анкетирования проблем, а так же современных тенденций прохождения аттестации сотрудниками администрации МО «Южно – Курильский городской округ» и потребностью в автоматизировании процесса аттестации.

3.2 Оценка эффективности, разработанных мероприятий

Для выявления необходимости применения предложенных новых методов проведения аттестации, введем такое понятие как экономическая эффективность. Это ведущий критерий внедрения изменений, это показатель, который определяется путем соотношения экономического результата и затрат, породивших этот результат. Подсчет возможен при получении в денежном выражении определенного рода прибыли. Экономическую эффективность также можно определить по направлениям (Рисунок 20), расчет которой представлен ниже.

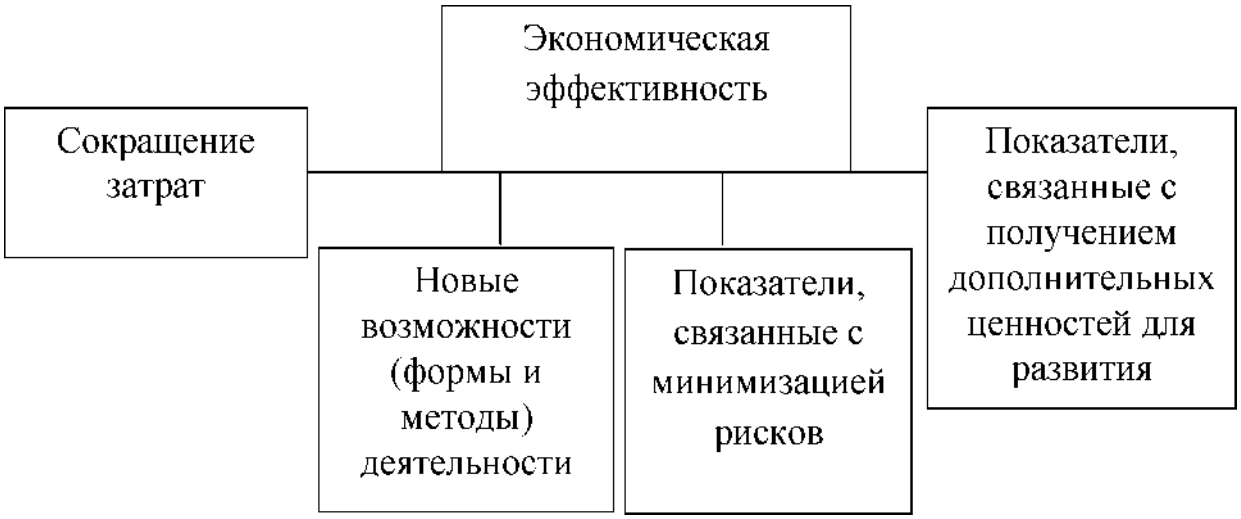

Рисунок 20- Виды экономической эффективности

1. Сокращение затрат: это направление эффективности предполагает, например, оптимизацию сроков исполнения деловых задач. В нашем случае как раз предложенные мероприятия такие, как AssessmentCenter, Создание Единой информационной базы мероприятий, Электронная система «Аттестация» призваны сократить время на проведение аттестации. Данное явление возможно потому, что Единая информационная база мероприятий, Электронная

система «Аттестация» дают возможность заранее подготовить материалы для аттестации, а AssessmentCenter освобождает аттестующихся на соответствие занимаемой должности от заполнения большого числа формуляров, предусматривающих в настоящее время обязательный этап аттестации.

2. Новые возможности (формы и методы) деятельности. По предложенным мероприятиям (AssessmentCenter и Конкурс сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ») в результате их проведения значительно возрастает объективность и корректность принятых решений. Присутствие не только аттестационной комиссии, но и коллег участников данных мероприятий, дает возможность более детально, разнопланово оценить проведение мероприятий (Конкурс сотрудника администрации МО «Южно – Курильский городской округ»), участие в деловых играх (AssessmentCenter).

3. Показатели, связанные с минимизацией рисков. Например, риск возникновения конфликтной ситуации. Это социальные риски. Каждый из них возможен в администрации МО «Южно – Курильский городской округ». Имея опыт проработки конфликтов на тренингах AssessmentCenter, сотруднику администрации МО «Южно – Курильский городской округ» легче будет завершить конфликт. Целесообразно сохранять в системе «Аттестация» все наработанные материалы, копии документов, что может помочь избежать рисков утраты документации.

4. Показатели, связанные с получением дополнительных ценностей для развития. Выявление, проработка и приобретение значимых качеств и навыков во время тренингов AssessmentCenter оказывают большую помощь в выявлении перспектив развития, как отдельных сотрудников, так и всего коллектива в целом.

Таблица 18

Сравнительный анализ временных затрат аттестационной комиссии

Затраты на существующую систему аттестации на соответствие занимаемой должности		**Затраты на введение системы аттестации по системе AssessmentCenter**	
Вид деятельности	**Количество часов**	**Вид деятельности**	**Количество часов**
Составление списка	0,5	Составление списка	0,5

Продолжение таблицы 18

Затраты на существующую систему аттестации на соответствие занимаемой должности		Затраты на введение системы аттестации по системе AssessmentCenter	
Вид деятельности	**Количество часов**	**Вид деятельности**	**Количество часов**
аттестующихся		аттестующихся	
Оформление приказа на проведение аттестации	0,5	Оформление приказа на проведение аттестации	0,5
Совещание с аттестующийся по критериям аттестации	1	-	-
Индивидуальные консультации с аттестующимися по документации	10	Подготовка аттестационной комиссией материалов к тестированию, тренингам	5
Индивидуальное оформление аттетующимися документации	10	Совещание аттестационной комиссии по регламенту проведения аттестации	1
Совещание аттестационной комиссии по регламенту проведения аттестации	1	AssessmentCenter тестирование и тренинги по плану	7
Индивидуальные собеседования аттестационной комиссии с аттестующимися	10	Проверка результатов тестирования и видео с процессом деловых игр	5
Написание рекомендаций аттестационной комиссией	2,5	Написание рекомендаций аттестационной комиссией	2,5
Оформление приказа по результатам аттестации	0,5	Оформление приказа по результатам аттестации	0,5
Итого:	36	Итого:	23

В 2013 году разработан «Российский стандарт центра оценки», в рабочей группе по созданию стандарта центра оценки состояли представители AssessmentCenterL ASPI, ЭКОПСИКонсалтинг, ГК «Институт Тренинга - АРБПро, Федерации оценки персонала - НК РЧК. В данном стандарте указаны основные положения и требования к проведению AssessmentCenter, а в перечисленных компаниях, организациях разработаны виды проведенных мероприятий с учетом затраченного времени (Таблица 19).

Таблица 19

Основные временные затраты на проведение типового AssessmentCenter

Вид деятельности AssessmentCenter	Средняя продолжительность времени
Инструктаж	30 минут
Тестирование	60 минут
Домашнее задание (самопрезентация)	2 часов
Бизнес-кейс	1час
Ролевая игра	45 минут
Финальное интервью	45 -60 минут
Мини-тренинги	4-8 часов
Подсчет баллов	1,5 часа
Составление рекомендаций	2 часа

В администрации МО «Южно – Курильский городской округ» отсутствует опыт практического применения AssessmentCenter, в перспективе планируется введение данной формы для проведения аттестации, обучения.

Как известно, AssessmentCenter- дорогостоящая и длительная методика. Современные разработчики при этом говорят о возможности проведении AssessmentCenter в несколько часов. Это допустимо при тщательном, выверенном подходе к организации мероприятий оценки.

За счет выполнения всех методик специалистами происходит сокращение времени на подборку методик. По итогам их не требуется заполнения всех формализованных бланков AssessmentCenter, т.к. цель его не только исследование в рамках аттестации, но и формирование необходимых навыков и качеств.

За счет применения новой формы аттестации (AssessmentCenter) происходит экономия трудозатрат, например, рабочего времени членов аттестационной комиссии и аттестующихся - вместо индивидуального консультирования по подготовке к выступлению на собеседовании, в тренинге прорабатывается в виде упражнений и игровых моментов все проблемные моменты.

Экономия материальных затрат так же возможна, например, на расходные материалы (бумагу), оборудование для печати на бумажный носитель, сокращение площадей для хранения, для работы с документами - все

это неактуально в связи с применением системы «Аттестация», в которой можно на электронном носителе сохранять большое количество информации.

На основании пройденной аттестации по системе AssessmentCenter ожидается получение следующих изменений:

- выявление скрытого потенциала каждого сотрудника, определение его вклада в общее дело организации, степени активности;
- выявление перспективных работников, творческих и прогрессивных, обладающих стремлением к саморазвитию для включения их в резерв;
- снижение затруднений в деятельности каждого работника во время приобретения практического опыта, публичных выступлений в том числе, формулировка дальнейших планов развития аттестуемого работника на основе выявления затруднений через обратную связь;
- рассмотрение выдвинутых предложений об изменении процесса, обучения, коммуникаций, снижение профессионального выгорания;
- снижение текучести кадров за счет сплочения коллектива и обучения новых кадров, подготовка методическая и психологическая к переходу к новой системе аттестации.

Самым большим плюсом предложенной системы аттестации являются оставшиеся у всех участников сформированные знания и навыки, сплоченный коллектив, снижение страха перед аттестацией, четкое представление стратегии организации.

От применения новых методов аттестации ожидаются социальные результаты (Таблица 20).

Таблица 20

Социальные результаты применения новых аттестационных мероприятий

Показатели	Социальные результаты
Увеличение числа сотрудников администрации, стремящихся к повышению квалификации,	Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников администрации
Увеличение числа сотрудников администрации, стремящихся к повышению квалификационной категории	Реализация лидерского потенциала, стремления к признанию своих стремлений к карьерному росту.
Удельный вес подразделений, участвующих в пополнении Единой базы мероприятий	Применение своего творческого потенциала, готовность транслировать свой опыт

Снижение коэффициента текучести кадров	Обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников, снижение эмоционального выгорания

Таким образом, оценка эффективности зависит от многих факторов. В первую очередь, принятие новой формы аттестации. Конечно, должна произойти установка и адаптация кадров, разработка более точных методов, отсев не прижившихся форм.

Предлагаемые мероприятия по карьерному планированию муниципальных служащих, а так же смета затрат на их осуществление отражены в таблице 21.

Таблица 21

Затраты на разработку мероприятия по планированию карьерного развития муниципальных служащих в администрации МО «Южно – Курильский городской округ»

№ п/п	Предлагаемые мероприятия	Затраты в год, руб.	Удельный вес затрат, %
1	2	3	4
1	Доплата руководителю муниципального служащего	36 000	59
2	Семинары, тренинги с привлечением экспертов 2 раза в год	25 000	41
3	Итого	61 000	100,00

Согласно должностной инструкции специалиста по кадрам в его обязанности входит консультирование и помощь служащим в построении индивидуального плана развития карьеры, а также подготовка предложений по обучению и повышению квалификации сотрудников. Руководителю муниципального служащего, который выступает в роли наставника и оказывает помощь в профессиональном становлении сотрудников, предлагается назначить доплату к заработной плате в размере 3000 рублей.

Для ускорения карьерного роста сотрудники будут проходить семинары и тренинги по актуальным вопросам профессии, развитию лидерских качеств, коммуникативных навыков, эффективному планированию времени и т.д. Все тренинги должны быть схожи с ситуациями, с которыми сталкиваются муниципальные служащие в ходе исполнения должностных обязанностей. Данные мероприятия будут осуществляться 2 раза в год в формате

однодневного интенсива, либо по 2-4 часа в день с привлечением экспертов в сфере государственного и муниципального управления, по договоренности с государственными органами и организациями.

Поскольку большинство респондентов отметили, что хотели бы усовершенствовать свои знания в сфере информационных технологий, мы предлагаем проводить курсы переподготовки и повышения квалификации служащих без отрыва от рабочего места с использованием дистанционных технологий на таких платформах как moodle, intuit.ru и др. Преимуществом выбора дистанционного обучения является то, что сотрудники сами смогут спланировать удобное для себя время обучения и сдачи испытаний. Кроме того, внедрение такой формы обучения позволит значительно повысить уровень информационной и компьютерной грамотности.

Реализация образовательных услуг будет проводиться на базе высших учебных заведений города в рамках муниципального контракта.

Как видно из данных таблицы 20 затраты на осуществление проекта составили 61 000 рублей в год. Предполагается, что все необходимые денежные ресурсы будут выделены из сметы расходов, запланированных в бюджете администрации МО «Южно – Курильский городской округ» на организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, в т.ч за счет средств краевого бюджета.

Вывод по третьей главе исследования.

При таких незначительных затратах в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» будут достигнуты следующие позитивные изменения:

- достижение определенной степени свободы и независимости;
- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- уменьшение текучести кадров;
- формирование положительного имиджа администрации МО «Южно – Курильский городской округ»;

- обеспечение стабильности кадров;
- совмещение целей и интересов служащих в администрации МО «Южно – Курильский городской округ»;
- уменьшение затрат на привлечение персонала;
- повышение степени удовлетворенности трудом;
- максимальное использование потенциала сотрудников и др.

Таким образом, следует сделать вывод, что предложенные нами мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда работников администрации МО «Южно – Курильский городской округ» являются эффективными и могут быть рекомендованы к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог по проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы.

Исследовав понятие «кадровой политики», было предложено авторское определение понятия «кадровая политика органов местного самоуправления» — одно из важнейших направлений муниципального управления, в рамках которого органы местного самоуправления осуществляют подбор, отбор, расстановку и воспитание кадрового состава, обладающего способностями и знаниями для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования вышеназванных органов.

Сущность кадровой политики состоит в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти.

Приоритетными направлениями кадровой политики в системе органов местного самоуправления следует признать: формирование эффективной и оптимальной структуры органов местного самоуправления; повышение эффективности деятельности муниципальных органов власти и управления за счет повышения профессионализма муниципальных служащих; повышение престижа муниципальной службы и авторитета служащих органов МСУ; совершенствование системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации служащих органов местного самоуправления.

Закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» декларирует следующие необходимые направления работы с кадрами муниципального образования:

- формирование состава кадров с целью замещения должностей муниципальной службы;
- разработка мероприятий для претворения в жизнь основных положений законодательства РФ о муниципальной службе;

- разработка основных положений муниципального законодательства, связанных с поступлением на муниципальную службу, заключением служебного контракта, ее последующим прохождением, увольнением с муниципальной службы и выходом его на пенсию;

- ведение личных дел муниципальных служащих;

- ведение реестра муниципальных служащих;

- организация и проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы, а также формирование кадрового резерва;

- проведение процедуры аттестации персонала на муниципальной службе;

- рациональная организация трудовой деятельности и эффективное использование имеющегося резерва кадров;

- проверка достоверности персональных данных, при необходимости оформление допуска к сведениям, составляющим государственную тайну;

- проверки информации об индивидуальных доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих;

- управление кадровой работой в соответствии с трудовым законодательством РФ и законами ее субъектов.

Поскольку в соответствии с принципом конституционализма предполагается самостоятельность субъектов РФ в решении ряда основных вопросов жизнедеятельности, сегодня муниципальные образования самостоятельно подходят к определению основных направлений кадровой работы.

При этом принцип единства основных требований к муниципальной службе, а также наличие в каждом муниципальном образовании единого реестра муниципальных должностей, приводят к необходимости организации кадровой службы в каждом органе муниципального управления. И главная цель существования кадровой службы в данном случае состоит в воспроизведении состава муниципальных служащих, способного, благодаря собственным

профессионально-квалификационным и личностным качествам, решать значимые проблемы местного значения. С учетом этого и должна быть организована работа кадровой службы в органе управления муниципальным образованием.

Регулирование процессов кадрового обеспечения муниципальных органов должно основываться на полной актуальной информации об имеющемся кадровом потенциале отдельного муниципального образования. Подобную информацию можно получить лишь при помощи постоянного проведения полной социальной диагностики.

Проведенное нами исследование позволяет сделать следующие выводы:

- в результате определения степени удовлетворенности служащих администрации МО «Южно – Курильский городской округ» различными областями трудовой деятельности выявлено, что недостаточной мотивирующей силой обладает уровень оплаты труда в администрации МО «Южно – Курильский городской округ», а так же система поощрений.
- в ходе анкетирования было установлено, что значительная часть служащих (80,6%) нуждается в переподготовке и повышении квалификации в различных областях деятельности;
- большинство респондентов отметили, что в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» существует возможность профессионального роста и развития. Однако, недостаточно времени уделяется карьерному развитию муниципальных служащих;
- главным мотивирующим фактором для выбора потенциального места работы служащих являются: гарантия постоянной работы и стабильного положения, высокий уровень оплаты труда и стремление занять престижное место в обществе;
- побуждают служащих к эффективному выполнению должностных обязанностей следующие факторы: интересная и полезная работа, высокий заработок и признание со стороны коллег;

- на трудовую активность респондентов в большей мере влияет организация труда по результатам, наличие возможностей продвижения по службе и справедливое распределение объемов работы.

После изучения особенностей мотивации и стимулирования труда в администрации МО «Южно – Курильский городской округ» были выявлены проблемы, которые необходимо устранить для улучшения функционирования не только изучаемой системы.

Новая форма аттестации на основе единых федеральных оценочных материалов (ЕФОМ), предполагает решение тестовых заданий по предмету, проверку методических, психолого-педагогических и коммуникационных компетенций. В связи с этим и необходимостью развития мотивации сотрудника администрации к повышению квалификации, формированием стрессоустойчивости в условиях роста конфликтности между участниками процесса в сфере транспортной безопасности, предлагается использование не столько констатирующих, сколько диагностических и формирующих форм аттестации.

Поскольку постепенно идет процесс замены сотрудников администрации, необходимы повышение практического мастерства молодых специалистов и пришедших с предприятий сотрудников, не имеющих большого научно проверенного опыта деятельности. Постоянное повышение мастерства опытными сотрудниками, сплочение коллектива так же соответствует целям AssessmentCenter (Центр оценки).

На основании пройденной аттестации по системе AssessmentCenter ожидается получение следующих изменений:

- выявление скрытого потенциала каждого сотрудника, определение его вклада в общее дело организации, степени активности;

- выявление перспективных работников, творческих и прогрессивных, обладающих стремлением к саморазвитию для включения их в резерв;

- снижение затруднений в деятельности каждого работника во время приобретения практического опыта, публичных выступлений в том числе,

формулировка дальнейших планов развития аттестуемого работника на основе выявления затруднений через обратную связь;

- рассмотрение выдвинутых предложений об изменении процесса, обучения, коммуникаций, снижение профессионального выгорания;

- снижение текучести кадров за счет сплочения коллектива и обучения новых кадров, подготовка методическая и психологическая к переходу к новой системе аттестации.

Самым большим плюсом предложенной системы аттестации являются оставшиеся у всех участников сформированные знания и навыки, сплоченный коллектив, снижение страха перед аттестацией, четкое представление стратегии организации.

Анализ эффективности предложенных мероприятий показал, что для устранения выявленных проблем необходимо 61 000 рублей. Однако, мероприятия не требуют дополнительных финансовых вложений, поскольку все необходимые средства будут выделены из сметы запланированных расходов на организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные нами мероприятия являются целесообразными для администрации МО «Южно – Курильский городской округ» и могут быть рекомендованы к внедрению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные и законодательные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993)// Собр. Законодательства Рос. Федерации. - 04.08.2014. - № 31. - Ст. 4398.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Собр. Законодательства Рос. Федерации. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.

3. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 02.07.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 06.04.2022).

4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 06.04.2022).

5. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 26.05.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 06.04.2022).

6. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 06.10.2003, N 40, ст. 3822.

7. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [электронный ресурс] URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51512/ (дата обращения: 06.04.2022).

Учебники и учебная литература

8. Бабун, Р.В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / Р.В. Бабун. - М.: КноРус, 2017. - 128 с.

9. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для бакалавров / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 494 с.

10. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 с.

11. Васильев, А.А. Муниципальное управление и местное самоупр.: Сл. / А.А. Васильев. - М.: Инфра-М, 2019. - 256 с.

12. Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие для прикладного бакалавриата / Н.С. Гегедюш, Е.В. Масленникова, М.М. Мокеев и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 238 с.

13. Захаров, Н.И. Государственное и муниципальное управление: Учебник / Н.И. Захаров, В.Д. Попов, В.А. Есин, Ю.Ю. Шитова. - М.: Инфра-М, 2016. - 158 с.

14. Звонников, В.И. Государственное и муниципальное управление (академический бакалавриат). Программы учебных дисциплин: Учебное пособие / В.И. Звонников, В.И. Звонников. - М.: Инфра-М, 2017. - 368 с.

15. Иванов, В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: Инфра-М, 2018. - 222 с.

16. Иванов, В.В. Муниципальное управление: Справочное пособие. / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: Инфра-М, 2015. - 304 с.

17. Кормишкина, Л.А. Государственное и муниципальное управление: итоговая государственная аттестация студентов: Учебное пособие / Л.А. Кормишкина, А.Р. Еремин, Е.Г. Коваленко. - М.: Инфра-М, 2018. - 416 с.

18. Липски, С.А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба / С.А. Липски. - М.: Русайнс, 2018. - 112 с.

19. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян// Москва: Юрайт, 2014. – 444 с.

20. Сумароков В.З. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала муниципальной службы: социологический анализ: Дисс. ... канд. социол. наук. Пенза, 2007. - 178 с.

21. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. Вып.1. / Ф.У. Тейлор. - М. - 1991. - 104 с.

22. Чижов, Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чижов. - М.: Экзамен. - 2000. - 352 с.

Статьи из периодической печати

23. Амба, Л.М. Улучшение организации труда в сфере управления / Л.М. Амба, М.А. Поплевин, А.С. Карайчев // Сб.: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов: сборник научных трудов 6-й Международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет. - Курск, 2020. - С. 14-17.

24. Арестова, Ю.А. Особенности порядка проведения и оценки результатов аттестации государственных гражданских служащих таможенных органов/Ю.А. Арестова, В.В. Тонконог// Труд и социальные отношения. – 2017. – №5. – С. 45-56.

25. Ананичева А.С. Особенности кадровой политики органов местного самоуправления // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. - 2018. - № 3. - С. 10-14.

26. Алехина, Л.Л. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе города / Л.Л. Алехина // Сб.: Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: материалы и доклады 3-й международной научно-практической конференции, 2017. - С. 25-29.

27. Бастрикова В.А. Актуальные проблемы кадровой политики органов местного самоуправления // Управление и экономика народного хозяйства России: Сб. статей III Международной научно-практической конференции / Под ред. Б.Н. Герасимова. Пенза, 2019. - С. 21-24.

28. Болотова И.О., Лещенко Е.М. Совершенствование кадровой политики в органах местного самоуправления // Регион: государственное и муниципальное управление. - 2020. - № 1 (21). - С. 1-7.

29. Давыдов Д.А., Лещенко Е.М. Кадровая политика в органах местного самоуправления: понятие, особенности разработки и реализации // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2019. - С. 93-96.

30. Зуденкова, С.А. Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию // Вестник Университета (Государственный университет управления). -2018. - N9. - С.17-21.

31. Камынина А.В., Пархомчук М.А. Особенности кадровой политики в органах местного самоуправления // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Сб. научных статей 9 Международной научно-практической конференции. Курск, 2019. - С. 171-173.

32. Левченко Н.А. Совершенствование государственной кадровой политики в органах власти и местного самоуправления // Развитие инфраструктуры муниципальных образований: Материалы Международной научно-практической конференции. Ростов-н/Д., 2015. - С. 55-62.

33. Мельничук, А.В. Зарубежный опыт аттестации государственных служащих и возможности его применения в России/А.В. Мельничук, С.С. Набиева// В сборнике: Научный форум: Экономика и менеджмент. Сборник статей по материалам VII международной заочной научно-практической конференции. 2017. – С. 41-48.

34. Мустафина, Л.И. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих /Л.И. Мустафина,

М.Р. Богатырева //Интернет журнал науковедение. - № 2(21) – 2014. – С. 37 – 40.

35. Парфёнова, О.Н. Институт аттестации государственных гражданских служащих/О.Н. Парфёнова// NovaInfo.Ru. 2018. – Т. 1. – №77. – С. 257-260.

36. Терновая, В.А. Аттестация государственных и муниципальных служащих/В.А. Терновая// В сборнике:Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей XII Международной научно-практической конференции в 2 частях. 2018. – С. 153-155.

37. Тронина А.С, Тугарева М.А., Борякин Д.В. Муниципальная кадровая политика, проблемы, перспективы развития // Наука молодых - будущее России: Сб. научных статей 4 Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых. В 8 т. / Отв. ред. А.А. Горохов. Курск, 2019. - С. 215-218.