

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В  
ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ (НА ПРИМЕРЕ  
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

**Магистерская диссертация**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
34.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»  
3 курса группы 09001665  
Везенцева Алексея Александровича**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Вангородская С.А.

Рецензент  
доцент, канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления  
Института экономики и  
менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
член-корреспондент Академии наук  
социальных технологий и местного  
самоуправления  
Астахов Ю.В.

БЕЛГОРОД 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ	12
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	34
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	87

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современное развитие российского общества во многом зависит от качества функционирования органов государственной власти и местного самоуправления в Российской Федерации. В последние годы активно обсуждаются различные вопросы, связанные с совершенствованием и развитием принципов и методов управления муниципальными образованиями, необходимостью дальнейшего развития их основ и качественного изменения параметров его кадрового потенциала, формирования управленческого кадрового резерва, эффективного кадрового обеспечения муниципальных органов управления, противодействия негативным тенденциям в работе местных органов власти и муниципальных служащих, активизации взаимодействия местного самоуправления с государственной службой и структурами гражданского общества, предпринимательством и т.п.

Кадровый потенциал муниципальной службы в современных условиях становится определяющим фактором, от которого зависит решение основополагающих проблем, связанных со стратегией устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований. Именно поэтому к муниципальной службе предъявляются высокие требования и прежде всего к качеству кадрового обеспечения.

Одной из проблем муниципальной службы, осложняющих ее переход на новые инновационные подходы, принципы и методы функционирования, является ее изолированность в результате закрытой кадровой политики. Решение данной проблемы следует искать, в том числе, на путях исследования наиболее существенных аспектов кадровой политики, кадрового обеспечения муниципальной службы, выявления факторов противодействия этому процессу, определения наиболее действенных кадровых технологий, способствующих профессионализации муниципальных служащих.

Кадровые технологии представляют собой сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал органов муниципальной власти и управления в целях достижения нужных для органов местного самоуправления результатов. Они способствуют рационализации отбора, подбора, оценки кадров, формированию управленческого кадрового резерва. Их грамотное использование и применение повышает управляемость и эффективность деятельности органов власти. Вместе с тем, до настоящего времени существуют проблемы при разработке и внедрении современных кадровых технологий в системе муниципальной службе, что, в первую очередь, объясняется недостаточным опытом применения современных кадровых технологий кадровыми службами органов местного самоуправления.

Научную актуальность и практическую значимость данной проблемы усиливает то обстоятельство, что кадровые технологии обеспечения муниципальной службы, формирование управленческого кадрового резерва наряду с системой правовых и организационных институтов являются одной из главных ее составляющих. Управление персоналом муниципальной службы выступает составной частью управления муниципальной службой в целом.

**Степень изученности темы.** В России проблемами, связанными с формированием управленческого кадрового резерва на муниципальной службе, начали заниматься сравнительно недавно. В большей степени это обусловлено краткостью времени функционирования муниципальной службы и невозможностью использования в полном объеме зарубежного опыта применения технологий формирования кадрового состава организации. Основам кадровой политики в системе муниципальной службы посвящены работы В.М. Анисимовой, Г.В. Атаманчука, М. Василевского, К.Е. Вихляевой, Е.Ю. Ивановой, А.И. Радченко, О.А. Цуриковой,

М.А. Эскиева<sup>1</sup>. В центре внимания научных интересов Т.А. Алтуховой, О.Н. Андрияненко, А.З. Гильманова, Е.А. Захаровой, З.Х. Мифтахетдиновой<sup>2</sup> находятся проблемы повышения профессиональной компетентности муниципальных служащих в разрезе применения кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва.

Общие проблемы использования кадровых технологий на государственной и муниципальной службе раскрываются в работах У.С. Борисовой, И.Б. Гайдуковой, М.А. Коломыцевой, Е.В. Мироненко, М.Н. Соловьевой<sup>3</sup>. Вопросу совершенствования технологий управления персоналом и внедрения новых кадровых технологий в систему

---

<sup>1</sup> Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2003; Атаманчук Г.В. Социология кадровых процессов. М., 2001; Василевский М. О современных проблемах государственной и муниципальной службы в области кадровой политики // Самоуправление. 2012. № 11; Вихляева К.Е. Кадровая политика в сфере муниципальной службы // Актуальные вопросы развития современного общества. 2017. № 3; Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Ростов н/Д, 2001; Цурикова О.А., Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика как важный элемент системы государственной и муниципальной службы // Державинские чтения. 2017. № 5; Эскиев М.А. О проблемах кадровой политики на государственной и муниципальной службе // Вестник Чеченского государственного университета. 2015. № 4.

<sup>2</sup> Алтухова Т.А. Профессиональная компетентность муниципальных служащих: подходы и проблематика исследования // Актуальные вопросы науки. 2014. № 12; Андрияненко О.Н. Совершенствование методов и технологий развития профессиональной компетентности муниципальных служащих // Подготовка управленческих и партийных кадров: традиции и современность. 2013. № 6; Гильманов А.З., Мифтахетдинова З.Х. Профессиональная компетентность муниципальных служащих как фактор повышения эффективности муниципальной службы // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2013. № 5; Захарова Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Мифтахетдинова З.Х. Профессиональная компетентность муниципального служащего и ее базовые составляющие // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2014. № 5.

<sup>3</sup> Гайдукова И.Б. Новые кадровые технологии как средство повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2016. № 3 (8); Коломыцева М.А. Современные кадровые технологии в системе муниципального управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2012. № 20; Мироненко Е.В. Совершенствование технологий реализации кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы // Финансово - экономические аспекты международных интеграционных процессов. 2016. № 2; Соловьева М.Н., Борисова У.С. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35.

муниципальной службы уделяют внимание такие исследователи, как Ю.В. Астахов, Р.С. Гайрбекова, В.В. Кушнир, О.В. Максименко, Д.С. Саралинова<sup>1</sup>. Особое внимание исследователи уделяют технологическому аспекту открытого кадрового конкурса на муниципальной службе. Данному вопросу посвятили свои работы Е.Л. Колесова, А.А. Саломатин, М.В. Тарарьева, Н.А. Ткаченко<sup>2</sup>.

Таким образом, несмотря на существенную научную и методологическую базу для исследования, в отечественной науке до сих пор недостаточно раскрыт вопрос о применении кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в органах местного самоуправления, который нуждается в дальнейшей разработке.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между потребностями муниципальной службы в эффективном функционирующем управленческом кадровом резерве и недостаточной научной обоснованностью процесса внедрения в муниципальную практику деятельности органов местного самоуправления современных кадровых технологий.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Актуальные проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Среднерусский вестник общественных наук. 2008. № 2; Кушнир В.В. Поиск решения кадровых проблем муниципальной службы в РФ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2013. № 4; Максименко О.В. Проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2016. № 3; Саралинова Д.С., Гайрбекова Р.С. Профессиональная подготовка кадров как технология развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65-2).

<sup>2</sup> Колесова Е.Л. Кадровый резерв как фактор развития кадрового потенциала муниципальной службы // Человеческий капитал. 2014. № 7 (67); Саломатин А.А. Конкурсный отбор как возможность равного доступа граждан к муниципальной службе // Актуальные проблемы российского права. 2017. № 1 (74); Тарарьева М.В. Современные кадровые технологии и их роль в эффективности муниципального управления // Экономика. Общество. Человек. 2016. № 4; Ткаченко Н.А. Правовое регулирование конкурса на муниципальной службе Российской Федерации // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2016. № 4; Чевтаева Н.Г. Проблемы и перспективы использования конкурсных процедур при формировании кадрового состава местных администраций // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 2 (11).

**Гипотеза данного исследования** заключается в следующих предположениях.

Во-первых, низкая эффективность кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления обусловлена отсутствием единой системы критериев оценки управленческого кадрового резерва, непрозрачностью механизмов должностного продвижения, низким уровнем кадровой ротации муниципальных кадров.

Во-вторых, недостаточная эффективность системы обучения и профессионального развития управленческого кадрового резерва обуславливается:

- недостаточным освоением муниципальными служащими опережающего профессионального образования, несформированностью мотивов кадрового роста и саморазвития;

- отсутствием инновационных методов, критериев и технологий работы, позволяющих объективно оценить возможности, профессионализм, перспективность муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв;

- недостаточной квалификацией специалистов кадровых служб органов местного самоуправления, несовершенством способов материального и морального стимулирования, что не позволяет привлечь на муниципальную службу молодых талантливых и перспективных работников.

В качестве **объекта исследования** выступают технологии управления персоналом в муниципальных органах власти.

**Предметом исследования** являются кадровые технологии формирования управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода.

**Целью исследования** является разработка направлений совершенствования технологий формирования управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода.

**Задачи исследования.** Реализация данной цели возможна посредством решения следующих задач.

1. Изучить теоретические основы исследования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в органах муниципальной власти.

2. Проанализировать практику использования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода.

3. Предложить направления совершенствования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода.

**Теоретико-методологическая основа исследования** основывается на системном и структурно-функциональном подходах, которые позволяют рассматривать муниципальную службу и ее кадровую составляющую как открытые социальные системы.

Структурно-функциональный подход связан с работами Р. Мертона, Т. Парсона, П.А. Сорокина<sup>1</sup>. Он позволяет анализировать устойчивые связи между элементами системы, имеющими определенную пространственную, временную и целевую организацию. Применение данного подхода в процессе исследования обусловлено тем, что в практике муниципального управления их структура выступает в виде некоторой нормативной системы, формирующейся и обновляемой в зависимости от целей и стратегических задач деятельности.

Также исследование опирается на теорию рациональной бюрократии М. Вебера<sup>2</sup>. На основе такого подхода технологии формирования управленческого кадрового резерва, применяемые в органах местного самоуправления, рассматриваются как рационально организованная деятельность, осуществляемая профессионально подготовленными специалистами.

---

<sup>1</sup> Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия. М., 1992; Парсон Т.О. О структуре социального действия. М., 2000; Сорокин П.А. Система Социологии. М., 2008.

<sup>2</sup> Вебер М. Основные социологические понятия. М., 1990.



В ходе выполнения магистерской работы были использованы общенаучные методы, включая анализ, синтез, сравнение и наблюдение. В качестве социологических методов, предназначенных для сбора эмпирических данных, использовались анкетный опрос и анализ документов.

**Эмпирическую базу магистерской работы** составляют федеральные, региональные и муниципальные нормативно-правовые акты, регламентирующие формирование кадрового резерва, в том числе управленческого, и работу с ним<sup>1</sup>, статистические данные о кадрах муниципальной службы, результаты социологического исследования, проведенного автором среди муниципальных служащих администрации города Белгорода (N = 196) и экспертов (N = 83).

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

– предложено три уровня (вида) управленческого кадрового резерва формирования управленческого кадрового резерва в органах местного самоуправления: оперативный, тактический и стратегический;

– разработаны критерии для зачисления муниципального служащего (специалиста) в управленческий кадровый резерв, к которым относятся: мобильность (принципиальное согласие и готовность работать на более высокой муниципальной должности, переход в другое структурное подразделение, в другой орган местного самоуправления); способность переносить большие физические и психические нагрузки; возможность

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30 октября 2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131 (ред. от 27 декабря 2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (ред. от 28 сентября 2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Устав городского округа «Город Белгород» : Решение Белгородского Совета депутатов от 29 ноября 2005 г. № 197 (ред. от 28 августа 2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

повышения профессиональных возможностей «резервистов» при помощи непрерывного и опережающего профессионального образования;

– предложено инновационное определение «кадровый резерв» в системе муниципальной службы.

### **Основные положения, выносимые на защиту.**

1. Основной целью формирования и использования на муниципальной службе управленческого кадрового резерва является выявление талантливых лидеров, создание подготовленного к муниципальному управлению в новых условиях состава муниципальных служащих, обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, ее совершенствование на основе отбора, подготовки и выдвижения местных кадров, имеющих лидерские качества и способных профессионально и эффективно реализовывать стратегические задачи и функции органов местного самоуправления.

В системе муниципальной службы кадровый резерв выполняет, по меньшей мере, четыре важные функции: развитие, регулирование, стабилизация, непрерывность деятельности структурных подразделений муниципальных образований.

2. Муниципальная практика позволила определить и выделить несколько видов управленческого кадрового резерва. Во-первых, по виду деятельности, и, во-вторых, по выполнению назначения. К первой группе относится резерв развития и резерв функционирования. Ко второй группе относятся: оперативный и стратегический резерв.

Используя разные виды кадрового резерва, администрация города Белгорода имеет возможность более точно планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора, а также направленности будущей деятельности каждого муниципального служащего, связанной с вступлением на руководящую должность или с его карьерой.

3. В современных условиях задачи формирования и рационального использования кадрового резерва на муниципальной службе стоит особенно

остро и злободневно. Изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах, требуют перемен в муниципальной кадровой политике и кадровой деятельности. Это можно осуществить при наличии профессионально подготовленного кадрового резерва. Однако невозможность реализовать муниципальными служащими кадровый рост внутри муниципального образования может спровоцировать специалиста к смене работы, вследствие чего увеличивается текучесть кадров, снижается авторитет муниципальной службы.

Практика деятельности администрации города Белгорода свидетельствует, что мотивация муниципального служащего, стоящего в управленческом кадровом резерве, возрастает, когда работа с ним носит открытый, системный характер. Это актуализирует проблему подготовки резерва управленческих кадров муниципального управления.

**Практическая значимость исследования.** Практические рекомендации, сформулированные в результате проведенного исследования, могут быть использованы для повышения эффективности кадрового обеспечения органов местного самоуправления за счет совершенствования кадровых технологий, используемых в системе муниципальной службы.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась в форме подготовки научных статей и сообщений на научно-практических конференциях, заседаниях круглых столов по актуальным проблемам муниципального управления в городском округе «Город Белгород»<sup>1</sup>.

**Структура магистерской работы** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

---

<sup>1</sup> Везенцев А.А. О проблемах реализации кадровых технологий в системе муниципальной службы // Управление в XXI веке : сб. ст. по материалам междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 1 нояб. 2017 г. / НИУ БелГУ ; отв. ред. В.М. Захаров. Белгород, 2017. С. 225-229; Везенцев А.А. К вопросу о совершенствовании кадровых технологий в системе муниципальной службы // Межрегиональное и приграничное сотрудничество : материалы междунар. сб. науч. трудов / АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции», НИУ БелГУ ; редкол. В.П. Бабинцев, Н.С. Данакин, И.А. Новикова и др. ; под. общ. ред. В.П. Бабинцева. Белгород, 2018. С. 74-80.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ**

Изменения, произошедшие в новой России за последние два десятилетия, обусловили важность и необходимость повышения эффективности муниципальной службы. Муниципальная служба как социально-правовой институт занимает особое место в достижении общенациональных целей и играет важную роль в механизме управления государством. Результаты социально-экономических реформ наглядно демонстрируют свою зависимость от состояния механизма управления и качества кадров. В связи с этим в настоящее время остро встает вопрос о поиске подходов к технологизации профессиональной деятельности муниципальных служащих для обеспечения высоких темпов экономического и социального развития муниципальных образований.

В рамках административных и муниципальных реформ одним из приоритетов является качественное улучшение деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, в том числе повышение эффективности труда муниципальных служащих, и на практике внедряет в работу современные кадровые технологии для стимулирования и оценки его деятельности. применение эффективных методов подбора и подбора персонала, создание условий для роста занятости, что неразрывно связано с модернизацией действующей системы укомплектования персоналом для устойчивого развития местных органов власти.

Как новая система социальной и государственной социальной структуры, местное самоуправление породило новый тип услуг, который ему соответствует. Основой для обозначения различных структур и элементов системы местного самоуправления был получен из практики других

государств (Франция, Бельгия) термин «муниципальный»<sup>1</sup>. В настоящее время многое используется в законодательстве Российской Федерации о местном самоуправлении, административном, гражданском и других отраслях права. Таким образом, новый вид услуг получил определяющее значение – «муниципальный».

Среди российских ученых существуют различные точки зрения по поводу использования понятия «муниципальная служба». Так, Е.С. Шугрина под муниципальной службой в объективном смысле понимает «набор правовых норм для РР, связанных с зачислением, продвижением по службе, службой, увольнением и т. д. В субъективном смысле муниципальная служба – это профессиональная деятельность лиц, которые оплачивали неизбирательные должности в местных органах власти и осуществляют обязанности и права, принадлежащие муниципальной единице»<sup>2</sup>.

В.И. Фадеев определяет специфические черты, присущие муниципальной службе: «Во-первых, она учреждается и функционирует в сфере публичной власти, носит публично-правовой характер, во-вторых, имеет специфические задачи, связанные с обеспечением полномочий местного самоуправления, и наконец, имеет определенную преемственность с государственной службой»<sup>3</sup>.

Ю.Н. Стариков рассматривает муниципальную службу как «профессиональную деятельность служащих на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению их полномочий»<sup>4</sup>.

В Федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации» под муниципальной службой понимается «профессиональная

---

<sup>1</sup> Москалев А.В. Муниципальная служба: понятие, признаки, принципы // Вестник Пермского университета. 2014. № 2. С. 65.

<sup>2</sup> Шугрина Е.С. Особенности ответственности государственных и муниципальных служащих // Муниципальная служба. 2013. № 3 (63). С. 3.

<sup>3</sup> Фадеев В.И. Основные проблемы реализации конституционной модели местного самоуправления на современном этапе // Право и государство: теория и практика. 2014. № 2. С. 364.

<sup>4</sup> Стариков Ю.Н. Модернизация государства и административного права: поиск концепции // Юридические записки. 2015. № 2 (25). С. 223.

деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)»<sup>1</sup>. Настоящий федеральный закон также устанавливает основы правового регулирования условий приема граждан России на муниципальную службу, ее осуществления и прекращения, а также определения правового статуса муниципальных служащих, основных принципов муниципальной службы и органов государственной власти Российской Федерации.

Итак, муниципальная служба является правовым институтом, нормы которого регулируют определенный вид общественных отношений, возникающих в процессе поступления на муниципальную службу, ее осуществления и прекращения. Главной функцией данного правового института является «обеспечение цельного, относительно законченного регулирования в пределах конкретного участка общественных отношений данного вида»<sup>2</sup>.

В связи с этим возрастает роль и важность использования современных кадровых технологий в муниципальной практике. Термин «технология персонала» следует рассматривать в очень широком аспекте, поскольку необходимость в эффективных способах достижения социально значимой цели – дальнейшего повышения профессионального уровня муниципального персонала – объясняет необходимость социального и технологического подхода к управлению кадровым процессом в отношении улучшения и развития. Социально-технологический подход в кадровой политике предполагает тонкий учет сложной природы социально-технологического процесса, его многомерности, динамизма, самоорганизующих начал, или, как отметил Л.Я. Дятченко, «... живого многообразия внутренних и внешних

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30 октября 2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Муравченко В.Б. Основные понятия института муниципальной службы // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2015. № 2 (2). С. 46.

связей социальных явлений, многовариантности и естественности их изменения»<sup>1</sup>. По мнению В.И. Патрушева «социально-технологическая альтернатива формируется на основе интеграции всех знаний, которые выработаны человечеством к началу XXI века. Только инновационные социальные технологии общественного интеллекта, основанные на синтезе знаний, смогут обеспечить эффективное управление»<sup>2</sup>.

Использование кадровых технологий через местное самоуправление дает вам наиболее полную информацию о способностях и потенциале кандидата, напрямую влияя на его дальнейшее профессиональное развитие, карьерный рост, рациональное и эффективное использование его способностей, и побуждает лидера сменить место и роль в организации и создать атмосферу доверия, получить удовлетворение от работы. Практика использования технологий формирования управленческого персонала постепенно находит отражение в деятельности муниципальных органов власти, но не имеет достаточного опыта их применения.

В научной литературе различными исследователями предложено множество вариантов определения понятия «кадровые технологии», однако до настоящего времени общепринятой его трактовки все еще не сложилось. Так, Ю.П. Сурмин и Н.В. Туленков считают, что кадровые технологии управления представляют собой «рационально организованную систему последовательных форм, методов и средств, ориентированных на решение кадровой проблемы в конкретных условиях организации производственной деятельности. Основу этих технологий составляет такая совокупность форм и методов работы с персоналом, при которой возможно не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство»<sup>3</sup>.

По мнению В.М. Захарова, понятие кадровой технологии должно включать в себя «описание последовательных действий по управлению

---

<sup>1</sup> Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами : моногр. Белгород, 1993. С. 11.

<sup>2</sup> Патрушев В.И. Основы общей теории социальных технологий. М., 2008. С. 24.

<sup>3</sup> Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий. Киев, 2004. С. 147.

поведением и деятельностью людей (персонала организации) в целях достижения заданного результата (стратегии организации в целом)»<sup>1</sup>.

К.О. Магомедов полагает, что кадровые технологии выступают «в качестве средства управления качественными и количественными характеристиками персонала, направленного на реализацию целей организации.»<sup>2</sup>.

Н.А. Чижов определяет кадровые технологии как «профессиональные приемы работы с персоналом, разработанные и предложенные к реализации наиболее эффективным образом, основной целью которых является решение целевых задач кадровых проблем»<sup>3</sup>.

Ю.В. Астахов рассматривает кадровые технологии как «рационально организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, которые ориентированы на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, и применение которых нацелено на достижение не только разового результата, но и способствует его постоянному воспроизводству»<sup>4</sup>.

Таким образом, кадровые технологии представляют собой сложный набор процедур для работы с персоналом коммунальных служб с целью достижения необходимых результатов для организации. Основными особенностями кадровых технологий являются: уместность, значимые действия, выраженные в четкой цели и умении строить цели, запланированная и упорядоченная деятельность, дифференциация и разделение действий<sup>5</sup>. Такие технологии рационализируют подбор, отбор и оценку персонала, где грамотное использование помогает улучшить

---

<sup>1</sup> Захаров В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления // Управленческий город в России и его традиции. 2001. № 1. С 109.

<sup>2</sup> Магомедов К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонала. 2007. № 10. С 34.

<sup>3</sup> Чижов Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии. М., 2000. С. 92.

<sup>4</sup> Астахов Ю.В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы // Муниципальная служба. 2012. № 2. С. 54.

<sup>5</sup> Максименко О.В. Проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2016. № 3. С. 7.



управление организацией и эффективность бизнеса. Однако многие аспекты разработки и внедрения технологий формирования высококвалифицированных кадров в системе муниципальной службы остаются недостаточно изученными и обоснованными.

Эффективность использования кадровых технологий в деятельности муниципалитетов в большей степени зависит от общего состояния и уровня организации работы персонала в муниципальном образовании. Поэтому стоит отметить ряд общих проблем, присущих современному штатному режиму муниципальной службы<sup>1</sup>:

- 1) недостаток квалифицированного управленческого персонала;
- 2) отсутствие современных подходов и методов подбора персонала;
- 3) игнорирует развитие развитых стран в подборе и расстановке кадров;
- 4) отсутствие анализа и оценки качества существующей кадровой базы, ее потенциала;
- 5) низкий уровень заработной платы муниципальных служащих;
- 6) низкий лимит профессионального роста, отсутствие кадровых подъёмов;
- 7) низкий уровень политической культуры.

Среди всех существующих проблем с использованием кадровых технологий в работе местных органов власти, наиболее актуальной проблемой является использование таких технологий в развитии и совершенствовании кадровой работы. Согласно технологическому подходу, комплексная оценка муниципального работника должна состоять из оценки личностных качеств и оценки результатов труда. Так, по мнению исследователей, кадровые технологии в системе муниципальной службы должны соответствовать таким требованиям, как «эффективность, экономичность в применении кадровых технологий, адаптированность и

---

<sup>1</sup> Кушнир В.В. Поиск решения кадровых проблем муниципальной службы в РФ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2013. № 4. С. 19.

унифицированность к специфике муниципальной службы, открытость для общественного контроля»<sup>1</sup>.

Законодательство о местном самоуправлении, в частности, Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», определяет основные кадровые технологии, применение которых необходимо на муниципальной службе. В их число входит: открытый кадровый конкурс; кадровый резерв; аттестация муниципальных служащих; квалификационный экзамен; образовательные технологии; мотивационные и стимулирующие технологии<sup>2</sup>.

Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» рассматривает кадровый резерв в перечне приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы как составляющую кадровой работы в муниципальном образовании. Работа с кадровым резервом, который в основном состоит в назначении «резервистов» на центральные руководящие должности в муниципалитетах, имеет решающее значение, так как какой персонал придет к руководству местных органов власти в долгосрочной перспективе.

Под кадровым резервом понимается «специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников, прошедшая специальную подготовку, обладающая необходимым профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами для выдвижения на более высокие государственные должности»<sup>3</sup>. Основной целью формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы является «создание подготовленного к управлению в новых условиях состава государственных и

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Актуальные проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Среднерусский вестник общественных наук. 2008. № 2. С. 7.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30 октября 2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> Лукьяненко В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления, контроля. М., 2004. С. 161.

муниципальных служащих, обеспечение непрерывности и преемственности государственного и муниципального управления, его совершенствования на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовать задачи и функции органов государственной и муниципальной власти»<sup>1</sup>.

В системе государственной и муниципальной службы кадровый резерв выполняет ряд важных функций: развития, регулирования, стабилизации, непрерывности деятельности государственного и муниципального аппарата.

Известные исследователи в области кадровой политики С.Ю. Наумов и Е.В. Масленникова отмечают, что в «современной практике формирования кадрового резерва в системе государственной и муниципальной службы наметился ряд неблагоприятных тенденций:

- в общественном мнении сложилась низкая оценка значимости кадрового резерва и пребывания в нем;
- слабая заинтересованность в зачислении в резерв со стороны лиц, не являющихся сотрудниками органов государственного и муниципального управления;
- отсутствие понимания порядка пребывания в резерве и приема на государственную и муниципальную службу лиц, состоящих в нем;
- практика планирования индивидуального профессионального развития и реализации соответствующих программ развития лиц, состоящих в резерве, крайне ограничена, а для лиц, не являющихся государственными и муниципальными служащими, практически сводится к нулю;
- из-за непонимания механизмов продвижения через систему кадрового резерва отсутствие конкуренции среди лиц, состоящих в кадровом резерве»<sup>2</sup>.

Вышеупомянутые аспекты указывают на то, что кадровая система находится в процессе развития и как механизм, определяющий качество

---

<sup>1</sup> Там же. С. 155.

<sup>2</sup> Наумов С.Ю., Масленникова Е.В. Кадровый резерв как механизм повышения качества государственного управления // Власть. 2014. № 10. С. 14.

государственного и муниципального управления, требует внимания со стороны сообщества, органов, отвечающих за реализацию федеральной, профессиональной и местной кадровой политики.

Существуют различные подходы к определению содержания понятия «кадровый резерв». Один из комментариев к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» определяет кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы как запас квалифицированных людских ресурсов для оперативной ротации выбывших муниципальных служащих с должностей муниципальной службы<sup>1</sup>. По мнению А.Н. Козырина, кадровый резерв, являющийся одним из важнейших источников подбора персонала, представляет собой группу муниципальных служащих, собранных на основе индивидуального отбора, обладающих необходимыми профессиональными, моральными, этическими и деловыми качествами и отвечающих установленным квалификационным требованиям<sup>2</sup>.

По мнению О.А. Борзуновой, кадровый резерв представляет собой группу работников, потенциально способных на управленческую работу; Выполнить требования к должности определенной категории с учетом выбора и систематически целенаправленной квалификационной подготовки<sup>3</sup>. Чаще всего кадровый резерв рассматривается как специально созданная категория муниципальных служащих и людей, которые не служат на муниципальной службе, с целью своевременного заполнения муниципалитетом должным образом квалифицированным персоналом,

---

<sup>1</sup> Колесников А.В., Макаров А.О., Осипова И.Н. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный). М., 2012. С. 189.

<sup>2</sup> Козырина А.Н. Комментарий (постатейный) к Федеральному закону от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». М., 2007. С. 146.

<sup>3</sup> Борзунова О.А., Краснов Ю.К. Комментарий к Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный). М., 2007. С.198.

заполнения вакантных должностей в муниципальной службе, повышения уровня отбора, обучения и размещения<sup>1</sup>.

Анализ определения термина «кадровый резерв» позволяет сделать вывод, что его обычно определяют как группу (список) лиц. В то же время, можно выполнить определение кадрового резерва посредством процесса, то есть как один из способов набора персонала.

Таким образом, можно предложить следующее определение кадрового резерва муниципальной службы – это список российских граждан, разработанный в установленном порядке для заполнения должностей муниципальной службы, которые отвечают определенным квалификационным требованиям и обладают необходимыми профессиональными и личными качествами для назначения на должности муниципальной службы. В то же время стоит отметить, что в связи с тем, что регулирование резервов пассажиров осуществляется исключительно на муниципальном уровне, определения резервов персонала, установленные муниципальными правовыми актами, имеют право на существование, поскольку они отражают детали формирования кадрового резерва для этого муниципалитета<sup>2</sup>.

В практике выделяют следующие виды кадрового резерва:

1) мобильный кадровый резерв, который подразумевает формирование группы управленцев из числа перспективных государственных гражданских служащих субъекта РФ, муниципальных служащих, а также лиц, не являющихся служащими, на вакансии ключевых руководящих должностей органов муниципальной власти;

2) функциональный (перспективный) кадровый резерв, который формируется из муниципальных служащих, высвобождающихся в результате проведения организационно-штатных мероприятий, и лиц, не

---

<sup>1</sup> Чихладзе Л.Т., Ежевский Д.О. Муниципальная служба в Российской Федерации // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2013. № 2. С. 95.

<sup>2</sup> Кирьянов А.Ю. Кадровый резерв муниципальной службы: проблемы и перспективы // Законность и правопорядок в современном обществе. 2014. № 8. С. 130.

числящихся на муниципальной службе, но желающих ими стать, с целью накопления информации о кандидатах на замещение муниципальных должностей муниципальной службы и сохранения на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов;

3) кадровый резерв развития, который формируется из муниципальных служащих и из иных лиц, квалификация и личный потенциал которых превышают требования, предъявляемые к занимаемым ими должностям, в целях подготовки и высококвалифицированной замены на высших, главных, ведущих и старших муниципальных должностях муниципальной службы.

Формирование дееспособного кадрового резерва немыслимо без использования следующих принципов:

1) принцип актуальности резерва (необходимость замены постов должна быть реальной, нет необходимости переполнять количественные показатели резерва);

2) принцип соответствия кандидата должности и виду резерва

3) принцип приоритета профессиональных качеств кандидатов на руководящие должности. Ряд ученых выделяют следующие качества «новой элиты»: успех не только в своей области, но и в некоторых других; публичность, известность за пределами своего профессионального сообщества; хорошее образование, высокая культура; активное участие в социальных и социальных проектах отсутствие страха и сложности;

4) принципа прозрачности (принцип открытости, принцип публичности), реализуемого через связь муниципальной службы с общественностью. По мнению профессора О.А. Митрошенкова, этот принцип подразумевает «наличие в системе правоотношений широких каналов взаимопроникновения для всего спектра социальных, экономических и политических сил»<sup>1</sup>. Суть этого принципа заключается в использовании метода экспертных оценок при формировании кадрового

---

<sup>1</sup> Митрошенков О.А. Открытость и прозрачность российской государственной гражданской службы: трудности и противоречия // Социология власти. 2015. № 6. С. 20.

резерва («лучшие выбирают лучших»). Экспертная группа, сформированная из различных групп руководителей, определяет лучших управленцев в соответствии с разработанными картами критериев;

5) принципа перспективности кандидата, ориентируемого на профессиональный рост, предъявление требований к имеющемуся образованию, возрастному цензу, динамичность карьеры и т.п.;

6) принципа технологичности в кадровой работе<sup>1</sup>.

Таким образом, основными целями формирования кадрового резерва следует считать:

- «улучшение качественного состава муниципальных служащих;
- своевременное удовлетворение потребности в кадрах;
- совершенствование деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения должностей муниципальной службы;
- улучшение результатов профессиональной деятельности муниципальных служащих;
- повышение мотивации муниципальных служащих к профессиональному и личностному росту;
- повышение уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих;
- сокращение периода адаптации муниципальных служащих при вступлении в должность муниципальной службы»<sup>2</sup>.

Профессионализация управленческого кадрового состава на муниципальной службе выступает необходимым основанием для повышения качества и эффективности управления и обеспечения реализации стратегий и программ социально-экономического развития муниципального образования и региона в целом. Ее достижение связано с организацией

<sup>1</sup> Иванова Л.Л. Кадровые технологии по формированию управленческого резерва: принципы, подходы, междисциплинарные проблемы применения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2010. № 4. С. 14.

<sup>2</sup> Иванов Д.Ю., Романцов А.А. Политико-правовые аспекты формирования кадрового резерва в органах местного самоуправления в современной России // Научные труды Северо-Западного института управления. 2014. Т. 5. № 5 (17). С. 72.

системы целенаправленной подготовки и переподготовки управленческих кадров.

В работе с ведущими кадровыми резервами важно определение квалификации и других требований к кандидатам для включения в такой резерв. В этом контексте перед муниципальными кадровыми службами стоит задача определения потребностей тех, кто желает занять определенную должность, на основе которой можно будет создать такой кадровый потенциал, который профессионально, морально и эффективно обеспечит весь контрольный аппарат. В то же время наиболее важные квалификационные требования к выпускникам (уровень академического образования, опыт работы, профессиональные знания и навыки) на муниципальной службе изложены в законодательстве. Таким образом, неотъемлемой частью выбора кандидата в качестве ведущего кадрового резерва является определение того, соответствуют ли они квалификации и другим требованиям для вакансии.

Технологии подготовки резерва руководителей структурных подразделений в органах местного самоуправления предполагают решение следующих задач:

- 1) определение ключевых муниципальных должностей и плана их замещения;
- 2) определение требований к будущим руководителям структурных подразделений;
- 3) выявление работников, имеющих потенциал для занятия руководящих муниципальных должностей;
- 4) подготовка индивидуального плана развития муниципального служащего;
- 5) реализация планов развития муниципального служащего;
- 6) оценка прогресса развития муниципального служащего;



7) обеспечение замещения освободившейся муниципальной должности из числа кадрового резерва и адаптации к ней нового специалиста;

8) удержание перспективных муниципальных служащих;

9) определение стоимости этих мероприятий<sup>1</sup>.

Кадровая технология для создания резерва руководящего персонала – это последовательные действия, которые предоставляют исчерпывающую, надежную, личную, оценочную информацию о резервисте; текущие и будущие, количественные и качественные характеристики работников; высокая эффективность работы каждого специалиста, призванная обеспечить эффективное управление профессиональными навыками человека, включенного в кадровый резерв. Другими словами, технология персонала – это средство проведения управленческих действий, характеристика персонала для эффективной работы организации.

Использование кадровых технологий в любой организации, а тем более в муниципальной службе, должно основываться на правилах, в противном случае оно должно быть законным. Легитимность технологии управления персоналом означает, во-первых, что используемые технологии управления персоналом не должны нарушать права и личное достоинство личности. Во-вторых, действия в порядке их применения менеджерами или персоналом службы персонала должны быть строго регламентированы, и, что не менее важно, содержание применяемых технологий персонала должно быть четким в том виде, в каком они используются.

На современном этапе обновления, сменяемости кадров на муниципальной службе к использованию предложены три большие группы кадровых технологий.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Актуальные проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Среднерусский вестник общественных наук. 2008. № 2. С. 8.

Первую группу составляют технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. В рамках реализации данных технологий используются методы оценки, такие как:

- оценка по биографическим данным;
- оценка по результатам;
- применение метода эталона (оценка относительно работника, выбранного в качестве эталона);

- тестирование (метод оценки личности, который опирается на анализ ее психофизиологической, психологической и социальной подструктур, интеллектуальной и эмоциональной самооценки, позволяет определить знания, умения, способности и др. характеристики на основе специально разработанных тестовых заданий; обычно используется как один из первоначальных методов при оценке кандидата на замещаемую муниципальную должность в резерв управленческих кадров);

- личная беседа (используется при осуществлении оценки качеств резервиста с целью выявления имеющихся способностей и/или недостатков; позволяет определить уровень необходимых профессиональных знаний резервиста, а также самооценку резервистом его уровня профессиональных навыков и знаний, планы их совершенствования, мотивы служебной деятельности). Применение данного метода обусловлено рядом требований: беседу ведет один или несколько человек, которые легко вступают в контакт, хорошо разбираются в психологических особенностях людей, умеют поставить себя на место другого;

- проведение групповых дискуссий (метод оценки, предоставляющий возможность определить наиболее активных, самостоятельных, эрудированных, логично рассуждающих, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами резервистов и др., его применение не является обязательным).

Повышенная степень ответственности и самостоятельности руководителя выступает в качестве существенного признака сложности

управленческого труда. Управленец, который самостоятельно принимает смелые инновационные решения, несет реальную персональную ответственность за их последствия реализации, и управленец, который реализует делегированные свыше решения, ответственность за реализацию которых разделяет с другими, находятся далеко не в одинаковой ситуации. Возможность достоверной оценки сложности управленческого труда обуславливается уровнем управления: чем ниже уровень управления, тем легче определить объем и структуру управленческих функций, оценить результаты их выполнения.

Одним из важных признаков оценки руководителя выступает результат деятельности возглавляемого им структурного подразделения в реализации цели, задач, в достижении намеченных результатов. При этом стоит помнить о том, что данные показатели не могут быть прямо отнесены только на счет руководителя, так как представляют собой результат деятельности всего коллектива и вышестоящего руководства. Поэтому при оценке потенциального кандидата на включение в управленческий кадровый резерв муниципальной службы важно оценить личный вклад претендента в общие намеченные результаты деятельности и непременно принять во внимание способы достижения результатов. В зависимости от данных способов цена успеха может оказаться совершенно разной. Невелика цена успеха у тех кандидатов-управленцев, которые все усилия направляют на решение текущих задач, тем самым пренебрегая перспективами развития своей организации или структурного подразделения.

Вторую группу составляют технологии, которые обеспечивают требующиеся для организации или структурного подразделения текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Данная группа включает технологии формирования резерва кадров, кадрового планирования, профессионального развития,

представленные в виде обучения и профессиональной подготовки, переподготовки кадров муниципальной службы, повышения квалификации.

Третья группа – это технологии, позволяющие получить максимальные результаты деятельности каждого служащего. Сюда относятся и технологии подбора кадров, ротацию, управление индивидуальной карьерой и др.

Открытый кадровый конкурс служит основной кадровой технологией при приеме на муниципальную службу. В России конкурсы для муниципальных учреждений проводятся уже более 16 лет, но только недавно было рекомендовано создать гибкую, экономичную и удобную в использовании технологию. Так, по мнению Ю.В. Астахова, для наиболее эффективного внедрения конкурсной технологии в нормативной правовой базе должны быть закреплены следующие принципы проведения конкурсного отбора.

Во-первых, необходимо сократить срок приема документов от кандидатов, претендующих на замещение вакансии в качестве муниципальной службы, с двух до трех недель, в зависимости от должности и специализации, а также от ситуации на рынке труда.

Во-вторых, совместно с конкурсной комиссией должна быть разработана рабочая группа для подготовки и проведения конкурса. Рабочая группа может состоять из представителей кадровой службы муниципального образования, структуры вакантной должности, на которой проводится конкурс, независимых экспертов, представителей профессорско-преподавательского состава университета, чьи научные интересы связаны с муниципальным управлением.

В-третьих, по итогам конкурсной процедуры необходимо собрать список кандидатов, первое место, где могут быть основания для объявления конкурсанта победителем. Стоит отметить, что в настоящее время нет подробного описания принципов принятия окончательных кадровых решений.

В-четвертых, мы полагаем, что кандидаты, которые по итогам конкурса не занимают вакансии в качестве муниципальной службы, могут быть рекомендованы Комиссией по конкуренции Генеральному директору для назначения на другие вакантные муниципальные должности или размещения в кадровом резерве. Формирование кадровых резервов на муниципальной службе должно формироваться на основе конкурсных документов, т.е. с использованием инструментов конкурентной технологии и технологической и организационной работы по созданию системы кадрового обслуживания, оно должно быть тесно связано с подготовкой реестра объектов муниципальной службы и его последующим утверждением представителем местной власти и довести ее до всех муниципальных служащих<sup>1</sup>.

Другим типом кадровой технологии является сертификация муниципальных служащих, которая проводится для определения соответствия работника результатам его профессиональной деятельности. По мнению ряда исследователей, для повышения роли сертификации в процессе формирования высококвалифицированных кадров на муниципальной службе необходимо выполнить ее уставные положения:

1) установление права муниципального служащего на обжалование решения аттестационной комиссии

2) установление четкой централизованной (федеральной и региональной) процедуры проведения сертификации, включая положения, которые должны строго соблюдаться, и положения, позволяющие муниципальным властям решать определенные вопросы;

3) расширение участия независимых экспертов в работе аттестационных комиссий.

К образовательным технологиям относятся, в первую очередь, технологии управления профессиональным развитием персонала, представленные в форме обучения и подготовки кадров, переподготовки

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Актуальные проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Среднерусский вестник общественных наук. 2008. № 2. С. 8.

кадров на муниципальной службе, повышения квалификации. Основной проблемой в обучении персонала является несовместимость переподготовки, обучения, стажировки и непрерывного обучения муниципальных служащих с целями и задачами местного самоуправления, что не приводит к тому, что работники развиваются до желаемых результатов.

Одной из самых эффективных и распространенных технологий формирования высококвалифицированного кадрового состава является ротация кадров, которая представляет собой «метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста»<sup>1</sup>. Ротация означает перевод специалистов с одной должности на другую в рамках муниципального образования. Использование ротации управления способствует приобретению знаний и навыков менеджеров, связанных со спецификациями деятельности в различных структурных подразделениях.

Ротация персонала может быть классифицирована в соответствии с различными критериями: в зависимости от цели, частоты движения, уровня специализации и т. Д. В зависимости от «орбиты» движений образуется вращение кольца, безвозвратное и рокировка. Ротация звонка означает, что чиновник находится на нескольких должностях, и после получения нового опыта управления он возвращается на прежнюю должность. Безотзывная ротация, с другой стороны, не означает возврата к ранее занимаемой должности в органе власти. Рокировка – это замена сотрудников на том же уровне с целью быстрой адаптации к ситуации в другом структурном подразделении или муниципалитете, а также для оценки личных и деловых качеств должностного лица с целью выявления его сильных и слабых сторон, приобрести другие профессиональные навыки.

---

<sup>1</sup> Иванова Л.Л. Кадровые технологии по формированию управленческого резерва: принципы, подходы, междисциплинарные проблемы применения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2010. № 4. С. 18.

По мнению главы компании Hill International О. Хилла, «компания, использующая ротацию сотрудников, имеет гораздо больше возможностей реализации потенциала людей, которые в ней работают». С помощью одной лишь кадровой ротации можно решить такие задачи, как улучшить взаимодействие подразделений, выстроить стратегию развития персонала, определить оптимальные механизмы мотивации и стимулирования сотрудников, стратегию развития корпоративной культуры

Указанные группы кадровых технологий взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике не используются друг без друга.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы исследования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в органах муниципальной власти, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, вопрос формирования и рационального использования кадрового резерва для муниципальных властей в настоящее время является особенно актуальным и актуальным. Серьезные изменения в политической, экономической и социальной сферах общества требуют изменений в муниципальной кадровой политике и кадровой деятельности в муниципальной системе. Создание новой модели муниципального управления в рамках муниципального аудита и кадрового обеспечения для устойчивого развития муниципалитетов требует обновления руководящих кадров. Это можно сделать с помощью профессионального управленческого резерва.

Во-вторых, муниципальная служба является основой для местного самоуправления, которая представляет собой набор отношений, которые развиваются в связи с: доступом граждан к должностям в местном самоуправлении; осуществлять деятельность по реализации функций в системе органов местного публичного управления, взаимодействия государственных и общественных организаций с местными жителями; использование рабочего времени и периодов отдыха. Определение

заработной платы, опыта работы и гарантий для муниципального служащего; поощрение и ответственность за муниципального работника; кадровая работа в муниципалитете.

В третьих, кадровый резерв – это список российских граждан, сформированный в установленном порядке для заполнения должностей муниципальной службы, которые соответствуют определенной квалификации и обладают необходимыми профессиональными и личными качествами для назначения на должности муниципальной службы. Формирование кадрового резерва должно способствовать улучшению качественного состава муниципальных служащих, своевременному удовлетворению кадровых потребностей, совершенствованию деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения должностей муниципальной службы, а также повышению мотивации муниципальных служащих к профессиональному росту.

В-четвертых, кадровые технологии для формирования управленческого резерва следует рассматривать как последовательные действия, которые предоставляют исчерпывающую, личную, оценочную информацию о человеке; текущие и будущие, количественные и качественные характеристики работников; высокая эффективность работы каждого специалиста, призванная обеспечить эффективное управление профессиональными навыками человека, включенного в кадровый резерв. Существует три группы кадровых технологий для создания кадрового резерва высшего руководства: первая группа включает в себя технологии, которые предоставляют всеобъемлющую, надежную личную информацию для человека; Во-вторых, кадровые технологии, обеспечивающие текущие и будущие количественные и качественные характеристики состава персонала, необходимого для организации; И третья группа состоит из технологий, которые позволяют достичь максимальной производительности для каждого сотрудника.



## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА**

Основой для местных властей является муниципальная служба, в которой муниципальные служащие выступают в качестве социальной и профессиональной группы. Привилегия этой категории работников заключается не только в их правовом статусе, но и в требованиях, предъявляемых к ним для эффективного выполнения функциональных обязанностей. Управление кадровым потенциалом в муниципальном образовании является целенаправленной деятельностью по формированию, развитию и рациональному использованию для удовлетворения насущных потребностей жителей города Белгорода.

Например, на расширенном заседании Совета при Губернаторе области по развитию Белгородской агломерации, состоявшемся 19 января 2016 года, глава региона Е.С. Савченко озвучил «ряд требований, которым должна сегодня отвечать команда современных управленцев:

- системность и творческий подход в решении поставленных задач;
- умение изменять поведение, восприятие людей, направлять их на улучшение среды обитания;
- клиентоориентированность, то есть обладание такими качествами, как дружелюбие, открытость, коммуникабельность, доступность, честность»<sup>1</sup>.

Таким образом, на современном этапе социального развития одним из приоритетных направлений развития является кадровая стратегия по созданию кадрового резерва государственной службы, которая является основой для развития и модернизации кадрового потенциала местных органов власти.

---

<sup>1</sup> Выступление Евгения Савченко на расширенном заседании Совета при Губернаторе области по развитию Белгородской агломерации. URL : <https://www.savchenko.ru/article/3208.html> (дата обращения: 15.07.2018).

В настоящее время на территории городского округа «Город Белгород» реализуется Стратегия развития города Белгорода до 2025 года<sup>1</sup>, разработка которой повлекла за собой необходимость пересмотра основ управленческой деятельности в органах местного самоуправления города на долгосрочную перспективу.

Администрация города Белгорода приняла практические меры по внедрению современных научных подходов в муниципалитетах. Был проведен аудит персонала, что позволило на практике построить структуру на основе персонала, разработать схемы и механизмы взаимодействия, области полномочий и ответственности, адаптируя функциональные обязанности сотрудников.

Используются различные принципы распределения задач и функций между структурными подразделениями и административными службами: по управлению, управлению и экономической деятельности, целевым группам, территориям. В соответствии с этими принципами были созданы конкретные функциональные подразделения – департаменты, комитеты, департаменты, службы, сектора. Однако усилия по оптимизации организационной структуры для конкретных целей и задач требуют продолжения.

В городском округе функционирует МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий», который занимается статистическим и социологическим обеспечением управленческой деятельности органов власти.

В целях повышения профессионализма и компетентности муниципальных служащих создана система непрерывного образования сотрудников администрации города.

При формировании кадрового резерва, в том числе руководителя, администрация города уделяет особое внимание выявлению наиболее

---

<sup>1</sup> Стратегия развития города Белгорода до 2025 года : Решение Совета депутатов города Белгорода от 30 января 2007 г. № 413 (ред. от 29 ноября 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

перспективных специалистов, обладающих необходимыми качествами для осуществления управленческой деятельности. Для выполнения этой задачи администрация руководствуется научно обоснованным и приемлемым критерием и методами оценки персонала, использование которых направлено на обеспечение местных органов власти квалифицированным руководством на всех уровнях.

Процесс работы с кадровым резервом администрации г. Белгорода направлен на определение:

– «потребностей учреждения в управленческих кадрах на ближайшую и долгосрочную перспективу (до пяти лет);

– фактической численности подготовленного в данный момент кадрового резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку «резервист»;

– примерного процента выбытия из кадрового резерва кандидатов, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой город и др.;

– числа высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих кадров, которые могут быть использованы для управленческой деятельности на других участках;

– категорий должностей, выступающих в качестве базовых для формирования резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей бизнеса; возможность подбора заместителей группы руководителей»<sup>1</sup>.

Однако система организации муниципальной службы сегодня не без ошибок, как это видно из практики муниципального управления. Многие муниципальные служащие «не задумываются о целях своей деятельности, не могут самостоятельно ставить задачи и принимать адекватные решения,

---

<sup>1</sup> Эскиев М.А. О проблемах кадровой политики на государственной и муниципальной службе // Вестник Чеченского государственного университета. 2015. № 4. С. 29

которые зачастую не подкрепляются должным аналитическим обоснованием»<sup>1</sup>.

Анализируя проблемы с использованием кадровых технологий для формирования управленческого кадрового резерва муниципальной службы, стоит отметить, что последние муниципальные программы были разработаны и утверждены муниципалитетами, которые направлены на развитие и рациональное использование муниципальной перспективы.

Так, к примеру, в городском округе «Город Белгород» научно-методическая и организационная работа с кадровым резервом осуществляется в соответствии с Положением о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород», утвержденным решением Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 года № 580 «О порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород», распоряжением администрации города Белгорода от 30 января 2012 года № 209 «Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве» и постановлением администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 года № 224 «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы (далее по тексту – Программа)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика : теория, методология, технология. Белгород, 2014. С. 153.

<sup>2</sup> О порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород» : Решение Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 г. № 580 (ред. от 26 ноября 2013 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве : Распоряжение

Разработка и реализация муниципальных программ имеет двойной положительный эффект. С одной стороны, цель программы по управлению кадровым потенциалом представляется эффективным инструментом для решения стратегических задач, стоящих перед муниципальными властями, охватывающими практически все категории муниципальных служащих и резервистов. С другой стороны, «технология включает в себя ряд ключевых процедур работы с кадровым резервом, которые способствуют выбору оптимальных форм и методов подготовки резерва управленческих кадров, формированию критериев оценки профессионального развития и обучения резервистов для работы по новым стратегическим направлениям деятельности органов местного самоуправления»<sup>1</sup>.

Муниципальная программа помогает определить основные направления реализации муниципальной кадровой политики, концепцию устойчивого развития кадрового потенциала муниципальной службы, раскрыть основное содержание планируемой работы, ограничить сферу этого содержания, выделить основные вопросы, установить приоритеты и реализовать программу поэтапно. В то же время, если будет реализовано отклонение от стратегического курса, хорошо продуманная программа позволит выявить такое отклонение за относительно короткое время, и вместе с разработчиками внесут необходимые корректировки, изменения и дополнения.

Кроме того, при разработке муниципальных программ в последние годы планировалось стратегическое социально-экономическое развитие местных органов власти на будущее, а также самих муниципальных

---

администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 (ред. от 11 декабря 2017 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Белгород, 2010. С. 98.

служащих, экспертов, исследователей, экспертов с разным опытом и уровнем подготовки.

Следует отметить, что инновационный подход, содержащийся в программе «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы, состоит в «совершенствовании организационных и правовых условий, которые обеспечивают комплексное развитие кадрового потенциала муниципальной службы, с учетом перспектив социально-экономического развития города Белгорода»<sup>1</sup>. Программа включает две подпрограммы, одна из которых направлена на формирование и эффективное использование кадрового потенциала в системе муниципального управления. Согласно задачам программы, к концу 2020 г. планируется:

- развить кадровый потенциал муниципального управления;
- повысить эффективность мер по противодействию коррупции и разработать действенные антикоррупционные механизмы в реализации муниципальной кадровой политики в администрации города;
- обеспечить информационную среду для эффективной реализации кадровых технологий и процедур;
- обеспечить научно-методическое и организационное сопровождение реализации Стратегии развития города Белгорода до 2025 года<sup>2</sup>.

Следует отметить, что в контексте развития управления проектами государственные и местные органы власти региона активно внедряют механизмы управления проектами в свою деятельность. В связи с этим администрация города Белгорода осуществляет ряд проектов в рамках вышеупомянутой муниципальной программы, направленной на развитие кадрового потенциала муниципального управления в городе Белгороде:

---

<sup>1</sup> Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 (ред. от 11 декабря 2017 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>2</sup> Там же.

1) проект «служащий, ориентированный на клиента: комплексное развитие управленческих компетенций работников администрации города», целью которого является разработка и внедрение системы развития управленческих компетенций среди сотрудников администрации района;

2) проект «оптимизация системы внутреннего анализа соответствия муниципальных служащих в администрации города Белгорода ограничениям и запретам, предоставление информации о доходах, расходах, имуществе и имущественных обязательствах», целью которой является разработка и внедрение автоматизированной системы обработки и хранения информации о доходах, расходах, имущественных и имущественных обязательствах муниципальных служащих в администрации района;

3) проект «формирование электронной регистрационной карточки муниципального служащего в администрации города Белгорода», целью которой является формирование электронного банка с учетными карточками не менее 500 муниципальных служащих в администрации района<sup>1</sup>.

Для руководителей городского управления одной из основных задач, которые необходимо решить как теоретически, так и практически, является поиск инструментов, которые сделают механизм реализации муниципальной программы логичным и позволят получить предсказуемые результаты. Эти инструменты должны рассматриваться в двух аспектах. Во-первых, инструменты, которые влияют на улучшение социальных характеристик жизни города, и, во-вторых, инструменты, которые влияют на стабильность кадрового состава муниципалитета и профессионализм муниципальных служащих<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 (ред. от 11 декабря 2017 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>2</sup> Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Белгород, 2010. С. 103.

Между тем изучение реальной муниципальной практики формирования резерва управленческих кадров свидетельствует о том, что формального приема какого-либо специалиста в резерв недостаточно. Важно организовать комплексное, систематическое обучение «резервистов». Прежде всего, необходимо обратить внимание на инструменты управления проектами, инновации, информационные, управленческие и кадровые технологии, методы и формы решения проблем участия местного населения. Дальнейшая профессиональная переподготовка или повышение квалификации кадрового резерва для управления осуществляется как на основе современной теории управления, так и практики в муниципалитетах.

Необходимо учитывать такой важный фактор, как моральные стимулы для резервистов. Администрация города Белгорода создала систему поощрения успешных студентов в программе бронирования персонала, например, на основе результатов успешного квалификационного экзамена, сертификации и тестирования.

Как упоминалось ранее, для полноценной работы кадрового резерва было разработано положение о формировании кадрового резерва, в котором описаны основные принципы и порядок формирования кадровых резервов обслуживающего персонала, отвечающего за формирование кадрового резерва. В соответствии с этим положением перечисляется список муниципальных должностей, которые должны быть зарезервированы, и определяется конкретное количество «резервистов» для каждой конкретной должности. Эти положения были подготовлены отделом кадровой политики и утверждены главой администрации города.

Администрация города разработала стратегию повышения профессиональной квалификации, повышения квалификации муниципальных служащих, а также предоставляет часть для подготовки резерва для руководящих кадров в муниципалитете, которая включает следующие основные направления:



1. Теоретическое обучение, которое включает в себя как внутренние педагогические технологии, так и организацию обучения муниципальных служащих в сфере высшего образования, и включает в себя:

- обновление академических знаний по конкретным вопросам муниципальной науки и муниципального управления;
- увеличение профессиональной подготовки, связанной с предыдущей базовой подготовкой кандидатов;
- обучение по специальным программам (модулям), необходимым для повышения эффективности муниципального управления.

Подготовка кадрового резерва представляет простой и последовательный процесс, включающий систематическое изучение, анализ факторов, влияющих на профессиональный рост резервистов, обучение, переподготовку, повышение квалификации и этическое образование. В то же время оценка резервистов должна быть направлена на выявление их сильных и слабых сторон и определение степени готовности к замене постов муниципальной службой.

2. Специальная программа, которая предполагает разделение всего кадрового резерва на должности муниципальной службы и обучения, объединяющего теорию с практикой муниципального управления, в том числе:

- внутриорганизационное обучение кадров в администрации города;
- деловые и ролевые игры по актуальным проблемам муниципального управления;
- тренинги, коучинг-сессии;
- участие в проектном управлении.

Формой контроля выступает разработка конкретных проектов с их последующей защитой, которые связаны с реализацией Стратегии социально-экономического развития территории муниципального образования и утвержденных 12 муниципальных программ.

3. Индивидуальная подготовка, включающая конкретные задачи по повышению уровня профессиональных знаний, навыков и умений для каждого конкретного резервиста.

Индивидуальные планы обучения разрабатываются «резервистами» вместе с их ближайшими руководителями и отделами кадров и утверждаются заместителем главы внутренней и кадровой политики городского совета. При разработке планов индивидуального развития «резервистов» отделом кадров в администрации города Белгорода учитываются опыт работы друг друга, их индивидуальные качества и стремление двигаться в предлагаемом направлении, психологические характеристики и лидерские качества. Определение типов, форм, терминов, специализаций и областей обучения, отбор образовательных программ и учебных заведений осуществляется с учетом задач и функций структурного подразделения и квалификационных требований предлагаемой должности для муниципальной службы.

Система развития кадровых резервов в администрации города Белгорода включает в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

- 1) развитие у «резервистов» качеств, необходимых для работы в резервной должности для муниципальной службы
- 2) укрепить позитивный имидж «резервистов»;
- 3) придать «резервистам» определенный статус и повысить их престиж на муниципальной службе.

Кадровый резерв, как правило, состоит из трех ступеней:

– первая ступень – «ближний резерв» – включает кандидатуру гражданина, подготовленного для замещения конкретной должности;

– вторая ступень – «средний резерв» – кандидатура гражданина, который имеет достаточный опыт работы, но ему необходима переподготовка или повышение квалификации, стажировка для замещения конкретной должности;

– третья ступень – «дальний резерв» – кандидат на получение гражданства, который должен работать в межгосударственной муниципальной службе, на другие должности, необходимые для заполнения более высокой должности, а также проходить переподготовку или дополнительное образование. Третий этап кадрового резерва может включать молодых специалистов, обладающих необходимой квалификацией для заполнения конкретной муниципальной или иной должности, а также старшеклассников высших учебных заведений, обучающихся по этому конкретному предмету.

Таким образом, приведенный анализ показывает, что в системе муниципальной службы городского округа «Город Белгород» сохраняется достаточно высокая стабильность кадров, которая сочетается с разумным и естественным их обновлением. Из вышеизложенного можно сделать вывод, что создание системы управленческого кадрового резерва является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства органов местного самоуправления и кадровых служб, так как обеспечивает реализацию стратегических целей городского округа «Город Белгород».

С целью проведения более детальной оценки существующей практики использования кадровых технологий формирования управленческого резерва в органах муниципальной власти в рамках диссертационного исследования нами было проведено социологическое исследование. Исследование проводилось в городском округе «Город Белгород». В качестве метода сбора информации выступил анкетный опрос, в котором участвовали муниципальные служащие ( $n = 196$ ), а также эксперты ( $n = 83$ ), в состав которых вошли представители органов государственной власти и местного самоуправления, профессорско-преподавательский состав высших учебных заведений города Белгорода (программа исследования представлена в приложении 1).

Результаты исследования диагностировали, что среди приоритетных принципов организации муниципальной службы сегодня являются

законность, подконтрольность и ответственность должностных лиц перед населением муниципального образования, равный доступ граждан к должностям муниципальной службы, профессионализм и компетентность муниципальных служащих, так считает наибольшее количество опрошенных экспертов – 75,9%, 46,9%, 45,7% и 43,3% соответственно. Наименее значимыми, по мнению респондентов, являются внепартийность муниципальной службы (4,9% опрошенных), приоритет прав и свобод человека и гражданина (25,3%), социальная и правовая защищенность муниципальных служащих (25,3%).

Среди основных мотивов, которыми, по мнению экспертов, руководствуются граждане при поступлении на муниципальную службу, преобладают желание принести пользу обществу и государству (54,2%), гарантия постоянной работы, стабильное положение (51,8%), стремление занять престижное место в обществе (45,7%) и обеспечить перспективы служебного роста (37,3%). Стоит отметить, что, по мнению 27,7% опрошенных экспертов, граждане, поступающие на работу в органы местного самоуправления, также руководствуются желанием иметь широкие связи с людьми, которые могут быть полезны в жизни.

Полученные результаты исследования (таблица 1) позволили определить основные требования, которым должны удовлетворять муниципальные служащие. Для муниципальных служащих главными требованиями являются профессионализм (70%), образованность (65,3%), коммуникабельность, умение наладить связь с населением (65,8%). Ответы экспертов частично совпали с мнением служащих, первые также выделили профессионализм (84,2%), образованность (68,6%), однако управленческий опыт (55,4%) поставили на третье место по значимости.

Таблица 1

Распределение ответов муниципальных служащим на вопрос: «Каким основным требованиям должны удовлетворять муниципальные служащие?»

	Муниципальные служащие	Эксперты
1. Образованность	63,5%	68,6%
2. Профессионализм	70%	84,3%
3. Управленческий опыт	20,7%	55,4%
4. Патриотизм, отстаивание интересов государства и общества	20,7%	19,2%
5. Умение учитывать и координировать интересы разных социальных групп	20,7%	27,7%
6. Наличие организаторских способностей	43%	27,7%
7. Справедливость	20,7%	20,4%
8. Коммуникабельность, умение наладить связь с населением	65,8%	26,5%
9. Социальная ответственность	18%	20,4%
10. Высокая внутренняя культура	33,6%	13,2%

Огромное значение в современных условиях приобретает рассмотрение стимулов у муниципальных служащих к ответственному и добросовестному выполнению работы (таблица 2).

Таблица 2

Распределение ответов муниципальных служащим на вопрос: «Какие факторы в наибольшей степени стимулируют эффективность служебной деятельности муниципальных служащих?»

	Муниципальные служащие	Эксперты
1. Возможность карьерного роста	74,6%	84,3%
2. Материальное поощрение	73%	66,2%
3. Угроза получить выговор за неэффективную деятельность	8%	4,9%
4. Возможность материального наказания (лишение премии, иных стимулирующих выплат)	6,7%	13,2%
5. Страх перед административной ответственностью	6,7%	1,2%
6. Страх перед уголовной ответственностью	0,5%	0%
7. Боязнь потерять работу	6,7%	12%

Отчетливо видно, что для муниципальных служащих главными факторами, стимулирующими эффективность служебной деятельности, являются возможность карьерного роста (74,6%) и материальное поощрение

(73%). Также считают и опрошенные эксперты – 84% и 66,2% соответственно.

По мнению муниципальных служащих (62,1%) и экспертов (90,2%), современная муниципальная служба достаточно профессиональна для решения стоящих перед ней задач. Стоит также отметить, что 53,2% опрошенных служащих и 72,2% экспертов отмечают высокий уровень профессионализма муниципальных служащих.

Среди факторов, способствующих повышению профессионализма муниципальных служащих, по мнению экспертов, можно выделить опыт работы (87,9%), профессиональное обучение (42,1%) и перспективы карьерного роста (42,1%). На взгляд муниципальных служащих повышению профессионализма способствуют профессиональное обучение (71,5%), опыт работы (35,7%) и моральное стимулирование (32,6%) (таблица 3).

Таблица 3

Распределение ответов муниципальных служащим на вопрос: «Какие факторы, на Ваш взгляд, способствуют повышению профессионализма муниципальных служащих?»

	Муниципальные служащие	Эксперты
1. Профессиональное обучение	71,5%	42,1%
2. Опыт работы	35,7%	87,9%
3. Моральное стимулирование	32,6%	27,7%
4. Материальное стимулирование	31%	39,7%
5. Перспективы карьерного роста	9,3%	42,1%
6. Ротация кадров в муниципальном органе	3,1%	9,6%
7. Неформальная процедура аттестации кадров	1,5%	8,4%
8. Включение в кадровый резерв	0,5%	39,7

Муниципальным служащим было предложено ответить на вопрос: «Какие направления формирования кадрового потенциала, по Вашему мнению, должны быть в центре внимания местной власти?». Значительная часть респондентов (74,6%) отдала свое предпочтение созданию условий для привлечения в местные органы власти высокопрофессиональных кадров. Также, по мнению опрошенных муниципальных служащих (43,5%), одним из

таких направлений может стать оптимизация образовательной сферы в соответствии с потребностями региона, местного сообщества.

Исходя из результатов проведенного социологического исследования, наиболее значимыми кадровыми технологиями для формирования профессионального кадрового состава муниципальной службы респонденты выделяют конкурсный отбор на вакантные должности – так считают 35,7% муниципальных служащих и 62,6% экспертов. Однако, 24,8% опрошенных служащих также выделяют профессиональную адаптацию сотрудников, тогда как 62,6% экспертов формирование кадрового состава считают одной из наиболее важных кадровых технологий на муниципальной службе (таблица 4).

Таблица 4

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос: «Какие из перечисленных кадровых технологий, по Вашему мнению, наиболее важны для формирования профессионального состава муниципальной службы?»

	Муниципальные служащие	Эксперты
1. Конкурсный отбор на вакантные должности	35,7%	62,6%
2. Профессиональная адаптация сотрудников	24,8%	18%
3. Ротация кадров	10,8%	37,3%
4. Проведение аттестации	9,34%	48%
5. Формирование кадрового резерва	17,9%	62,6%
6. Профессиональная ориентация учащихся высших и средних учебных заведений	23,3%	20,4%

Отсюда вытекает следующий вопрос: «Что, на Ваш взгляд, препятствует повышению профессионализма муниципальных служащих?» (таблица 5). По мнению экспертов, одними из основных таких препятствий являются низкая кадровая культура руководителей (84,3%), текучесть кадров (62,6%) и отсутствие карьерного роста (60,2%). А на взгляд муниципальных служащих повышению профессионализма препятствуют текучесть кадров (51,2%), недостаточная оплата труда (47,6%) и отсутствие возможностей дополнительного профессионального обучения (27,9%).

Таблица 5

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос: «Что, на Ваш взгляд, препятствует повышению профессионализма муниципальных служащих?»

	Муниципальные служащие	Эксперты
1. Текучесть кадров	51,2%	62,6%
2. Недостаточная оплата труда	47,6%	44,5%
3. Протекционизма	7,5%	38,5%
4. Коррупция	2,5%	12%
5. Отсутствие карьерного роста	20,7%	60,2%
6. Отсутствие мотивации эффективной служебной деятельности	18,6%	13,2%
7. Недоброжелательные служебные отношения	20,7%	9,6%
8. Отсутствие возможностей дополнительного обучения	27,9%	33,7%
9. Низкая кадровая культура руководителей	13,9%	84,3%
10. Отсутствие времени для самообразования	12,4%	19,2%

В ходе проведенного исследования выяснилось, что 51,2% опрошенных муниципальных служащих считают, что в настоящее время не так остро стоят проблемы кадрового резерва местных органов власти, в свою очередь, эксперты (40,9%) считают проблемы кадрового резерва крайне острыми.

На вопрос: «Как Вы считаете, знают ли специалисты, включенные в состав кадрового резерва местных органов власти, о его назначении и задачах?» более половины опрошенных служащих (67,3%) и экспертов (49,3%) указали, что знают, но не в полном объеме.

Среди наиболее значимых проблем формирования и использования кадрового резерва местных органов власти муниципальные служащие выделяют проблему повышения требовательности к работникам, находящимся в резерве кадров местных органов власти по развитию ими профессиональных качеств (46,6%), и проблему выработки мер стимулирования для кандидатов кадрового резерва (37%). По мнению экспертов, основными причинами, препятствующими эффективному формированию и использованию кадрового резерва местных органов власти, являются проблема повышения уровня открытости при отборе в кадровый резерв (48,1%) и проблема исключения формализма в работе с резервом кадров местных органов власти (46,9%) (таблица 6).



Распределение ответов муниципальных служащим на вопрос: «Какие проблемы формирования и использования кадрового резерва местных органов власти на сегодня наиболее значимы?»

	Муниципальные служащие	Эксперты
1. Совершенствование организационно-правового обеспечения функционирования кадрового резерва	15,5%	43,3%
2. Нормативное обеспечение критериев отбора в резерв кадров	6,2%	34,9%
3. Выработка мер стимулирования для кандидатов кадрового резерва	37%	33,7%
4. Повышение уровня открытости при отборе в кадровый резерв	18%	48,1%
5. Повышение требовательности к работникам, находящимся в резерве кадров муниципальных органов по развитию ими профессиональных качеств	12,4%	19,2%
6. Исключение формализма в работе с резервом кадров в муниципальных органах	46,6%	46,9%
7. Повышение ответственности руководителей муниципальных органов за работу с резервом кадров	27,9%	39,75%
8. Увеличение финансовой поддержки работы с резервом кадров муниципальных органов	12,4	26,5%

Как показывает анализ, муниципальные служащие (55,9%) считают только отчасти достаточной нормативную правовую базу в сфере развития и востребованности кадрового потенциала на местном уровне. К аспектам регулирования кадрового потенциала, требующим более совершенной нормативной базы на местном уровне, муниципальные служащие относят, во-первых, недопущение дискриминации по возрасту (43,5%), во-вторых, правовой контроль за работодателями (31%), в-третьих, недопущение дискриминации по полу (24,8%).

При ответе на вопрос: «Насколько, по Вашему мнению, важны следующие задачи кадрового обеспечения на местном уровне?» почти абсолютное большинство (98,4%) опрошенных муниципальных служащих задачу подготовки и комплектования персонала муниципальных органов и предприятий считают наиболее важной (максимальная оценка). Также оценили 71,5% респондентов задачу «подготовка, подбор, отбор кадров органов местного самоуправления». Мнения разделились при оценивании задач «подготовка специалистов широкого профиля для обеспечения

текущих и перспективных потребностей всех организаций и предприятий муниципального образования (города, района)» и «подготовка специалистов по целевым заказам отдельных организаций и предприятий» – максимальную оценку поставили лишь 43,5% и 34,1% респондентов соответственно.

Анализ полученных ответов экспертов на вопрос: «В какой мере, по Вашему мнению, для муниципальных служащих значимы следующие элементы их социального статуса?» показывает, что большую значимость приобретают такие элементы, как доход (66,2%), власть (43,3%), авторитет (46,9%), репутация (36,1%), средней значимостью для муниципального служащего характеризуется его имидж (32,5%) (рисунок 1).

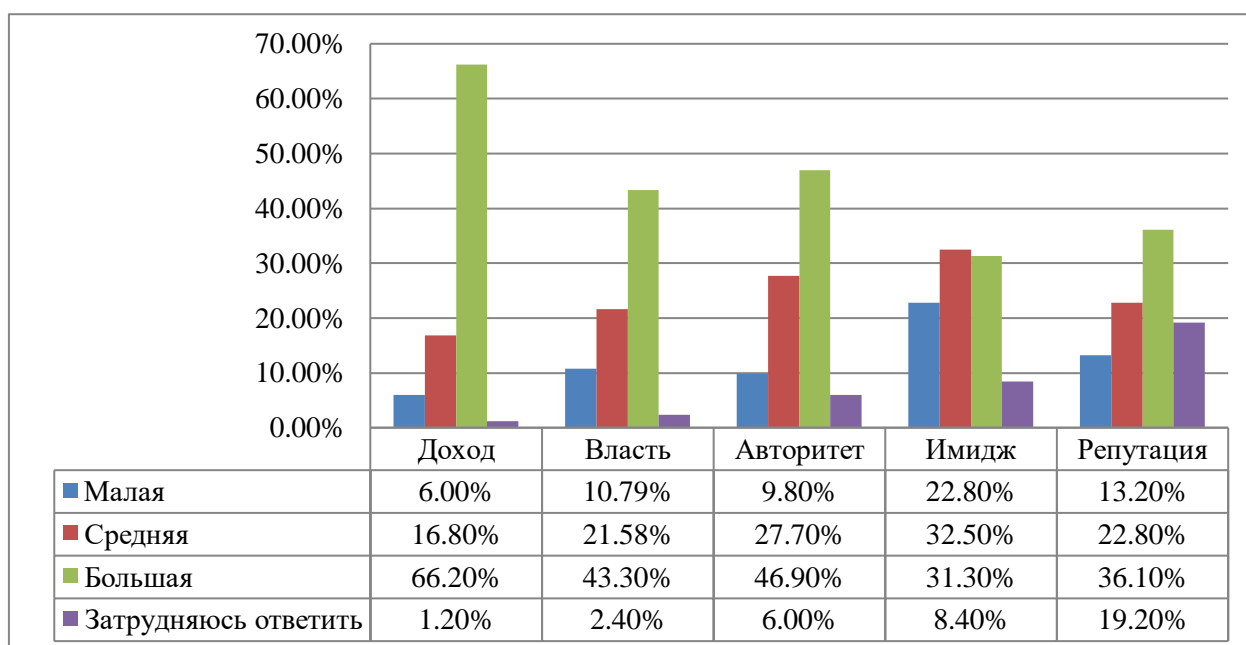


Рис. 1. Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос: «В какой мере, по Вашему мнению, для муниципальных служащих значимы следующие элементы их социального статуса?»

Проанализировав ответы экспертов, можно с уверенностью сказать, что среди некоторых устаревших традиционных факторов управления в России на деятельность муниципальных служащих в сильной степени влияют ограниченность перспектив их карьеры (33,2%) и требования лояльности руководству, а не делу (31,54%), в умеренной степени – неопределенность функций служащих (30,71%), и в слабой степени – ожидание подношений от граждан («кормление») (26,5%).

Таким образом, анализ использования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в органах муниципальной власти дает основания для следующих выводов.

Во-первых, как показало исследование, использование кадровых технологий, связанных с формированием кадрового резерва в городском совете «Белгород», можно охарактеризовать как позитивное, что не означает, что оно в дальнейшем улучшается в современных условиях. Таким образом, муниципальные служащие и эксперты отмечают высокий уровень профессионализма муниципальных служащих, а также достаточно профессионально характеризуют современную муниципальную службу для решения стоящих перед ней задач.

В то же время особое внимание следует уделить проблеме квалификации муниципальных служащих. Чиновники местных органов власти часто не в состоянии решать проблемы, стоящие перед обществом, особенно в контексте реформы местного самоуправления. Дальнейшее профессиональное обучение муниципальных служащих должно рассматриваться как один из важнейших источников повышения их квалификации. Однако для реализации этого подхода организационные, правовые и финансовые вопросы пока отсутствуют. Система дальнейшего обучения муниципальных служащих также должна быть улучшена и развита. Поскольку отсутствие единых подходов и стандартов для обучения муниципальных служащих, его учебно-методическое, научно-аналитическое обеспечение часто приводит к формализации процесса и результатов обучения.

Во-вторых, одним из приоритетов муниципальной кадровой политики, которая оказывает наибольшее влияние на создание кадрового потенциала в местных органах власти, является создание условий для привлечения высокопрофессиональных кадров в местные органы власти.

В-третьих, среди наиболее значимых кадровых технологий для формирования профессиональных кадров на муниципальной службе

чиновники и эксперты местного самоуправления выделили конкурсный отбор вакансий. Поэтому при выборе кандидатов на муниципальную службу необходимо прежде всего учитывать их опыт, профессиональную подготовку, опыт работы, организационные, интеллектуальные, деловые и моральные качества.

В-четвертых, результаты социологического исследования свидетельствует о том, что повышению профессионализма муниципальных служащих препятствуют низкая кадровая культура руководителей, текучесть кадров (13-15% ежегодно) и отсутствие карьерного роста, недостаточная оплата труда. Респондентами отмечается неэффективная система получения дополнительного образования, а также отсутствие мотивации эффективной служебной деятельности.

В-пятых, основные проблемы с созданием и использованием кадровых резервов местными властями выдвигают на первый план проблему растущих требований к работникам в резервах местных органов власти для развития их профессиональных навыков и проблему разработки мер стимулирования кандидатов в кадровый резерв. По мнению экспертов, основными причинами, препятствующими эффективному формированию и использованию кадровых резервов местными органами власти, являются проблема повышения прозрачности при подборе кадровых резервов и проблема исключения формализма в работе резерва сотрудников местных органов власти.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА**

Несмотря на реформирование системы местного самоуправления в первом и втором десятилетиях XXI века, в органах муниципального управления до сих пор продолжают трудиться кадры, нуждающиеся в существенной профессиональной переподготовке или замене. Периодическое обновление или ротация персонала муниципальной службы происходит как по объективным, так и по субъективным причинам. Однако главный вопрос заключается в том, кто приходит в органы муниципальной власти – в основном специалисты такого же уровня компетентности и профессионализма. Так, на смену первым лицам в местные органы власти приходят их бывшие заместители, руководители хозяйствующих структур, возрастом моложе, с устоявшимся стереотипным мышлением, с опытом муниципального управления, доставшимся им от их предшественников.

В современных условиях радикальное обновление местного самоуправления требует принципиально новых технологий управления и новых подходов, нарушения сознания, изменений в мышлении и практике действий специалистов, входящих в управленческий кадровый резерв. Однако некоторым муниципальным служащим практически необходимо учиться, другим – переучиваться, а третьим только уйти с работы из-за их профессиональных неудобств.

Следовательно, существует настоятельная необходимость оживить работу местных органов власти по формированию резерва управленческого персонала, создать реальный, надежный, а не бумажный кадровый резерв в органах местного самоуправления, обычно состоящий из студентов университетов, мэров, в том числе тех, кто прошел практику обучения. в структурных подразделениях администрации города и района, с возможностью включения их в состав кадрового резерва.

В связи с этим мы считаем, что вся система работы с управленческим кадровым резервом в администрации города Белгорода должна быть разделена на четыре этапа:

– на первом этапе необходимо проанализировать все руководящие должности и определить требования к замене руководящего персонала на период 3-5 лет на основе возрастной и возрастной структуры старшего персонала и ожидаемых изменений в муниципальных органах власти;

– на втором этапе будут требования к кандидатам в ведущий кадровый резерв. Критерии оценки для резервистов должны быть разработаны для каждой руководящей должности в зависимости от категории. Результатом этого этапа станет карта критериев оценки кандидатов на управленческую услугу. Также следует разработать систему подбора в кадровом резерве. В то же время отбор должен проводиться как среди вновь занятых сотрудников посредством проективных интервью, так и среди уже работающих сотрудников, которые отвечают соответствующим требованиям и уже зарекомендовали себя как высококвалифицированные специалисты;

– на третьем этапе задача состоит в том, чтобы развить навыки и знания резервистов, которые им необходимы для работы на зарезервированной руководящей должности, а также оценить эффективность работы по управлению кадровым резервом. На этом этапе рассмотрите необходимость организации обучения, определения форм обучения и подготовки программ обучения. На этом этапе важная роль отводится обратной связи обучающегося студента. Чтобы повысить положительный эффект, необходимо проводить определенные семинары для обмена опытом и знаниями, полученными среди сотрудников. Такие семинары помогают стимулировать заинтересованность других сотрудников в приобретении новых знаний и навыков, повышая имидж резервистов как знающих и прогрессивных специалистов;

– на четвертом этапе проводится проверка знаний и навыков для резервистов, а также приобретение практического опыта на

зарезервированной руководящей должности. Необходимо привлекать резервиста к активной работе, ставить перед ним более сложные и важные задачи, в противном случае существует большой риск смены места работы этого сотрудника.

По индивидуальному плану подготовки резервистов администрация города Белгорода может использовать такие формы работы, как: изучение современных методов и приемов организации муниципальных органов власти, основных финансов и законодательства; решение индивидуальных задач по профилю поста; выполнение обязанностей на должности, на которую кандидат находится в резерве; участие в конференциях, совещаниях, семинарах, рабочих группах, организационных комитетах для ознакомления с последними научными достижениями и достижения практических навыков в соответствии со специализацией должности муниципальной службы в резерве. В таблице 7 приведена карта рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерве для администрации города Белгорода.

Таблица 7

Карта рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в управленческий кадровый резерв администрации города Белгорода

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Адекватность					
		Нестандартность					

3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
		Умение использовать информационные источники					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда					
		Лояльность к организации					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					

Каждый признак рекомендуемого критерия оценки резервиста характеризуется определенным уровнем знаний, навыков, способностей, которыми обладает кандидат на руководящую должность в кадровый резерв.

Уровень:

1 – не обладать достаточными знаниями (навыками, умениями) и не стремиться к их приобретению;

2 – не обладать очень глубокими знаниями (навыками, способностями);

3 – иметь достаточные знания (навыки, умения);

4 – имеет хорошие знания (навыки, умения);

5 – обладать глубокими знаниями (навыками, умениями), может дать исчерпывающий совет по многим проблемам.

На этапе управления резервами существует острая необходимость в управлении индивидуальной карьерой, которая включает в себя организацию назначений и ротацию кадрового резерва, создание системы обучения и развитие резерва старшего персонала.

В целях совершенствования системы формирования руководящих кадровых резервов в администрации города Белгорода необходимо распределить работу с ним по разным уровням и определить



индивидуальные подходы к каждому из них на основе принципов рациональности, единства, преемственности, открытости доступа и открытости процедур. Итак, на наш взгляд, целесообразно выделить три уровня (типа) резервирования персонала:

1. Оперативный кадровый резерв, который формируется для заполнения высших руководящих должностей и состоит из полностью подготовленных, авторитетных руководителей. Целесообразно формировать операционный резерв с учетом резервистов, которые отвечают формальным требованиям экспертного, формального или неформального характера.

2. Tактический кадровый резерв формируется на конкретные должности среднего звена. В то же время технология формирования тактического кадрового резерва основана на разработанной модели компетенции для каждой конкретной должности, а также на оценке выражения необходимой компетентности кандидата.

3. Стратегический кадровый резерв формируется из числа талантливых молодых людей, занимающих более низкие должности (это категория «специалистов»), основной задачей которых является формирование будущего тактического кадрового резерва. Этот «резерв будущего» состоит из перспективных молодых людей, которые еще не имеют достаточного управленческого и профессионального опыта, но демонстрируют высокие способности к обучению, мотивацию к работе и личные качества. Источниками такого резерва являются студенты старшего возраста и студенты.

Стоит отметить, что особого внимания требует формирование тактического резерва управленческих кадров и управление им. На стадии формирования такого резерва необходимо:

- спроектировать модель кадрового резерва;
- создать профиль компетенций по должностям;
- провести оценочные процедуры.

Также необходимо совершенствовать работу по повышению квалификации кадрового резерва для руководства города Белгорода. Согласно анализу, эта работа не выполняется эффективно - нет практики организации стажировок для граждан, включенных в кадровый резерв; Не все резервисты проходят обучение и переподготовку. Необходимость разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития резервистов становится все более очевидной.

Мы считаем целесообразным определить продолжительность пребывания в резерве для каждой категории должности. В настоящее время ваше пребывание составляет три года. Предлагается определить время пребывания в заповеднике по группам работы:

- муниципальные должности города – 3 года пребывания в резерве, так как необходимо накопление опыта соответствующего уровня, в возрасте от 35 до 50 лет со стажем управленческой деятельности не менее 10 лет;

- должности, относящиеся к высшей группе должностей, категории «руководители» муниципальной службы – 2 года в возрасте от 35 до 50 лет со стажем управленческой деятельности от 5 до 10 лет;

- должности руководителей муниципальных предприятий и учреждений – 2 года так же в возрасте от 35 до 50 лет со стажем управленческой деятельности от 5 до 10 лет;

- должности глав администрации муниципальных районов и городских округов – 2 года в возрасте от 35 до 45 лет со стажем управленческой деятельности от 5 лет;

- для стратегического резерва – 3 года пребывания в резерве для накопления соответствующей профессиональной компетенции в возрасте от 21 до 27 лет без стажа управленческой деятельности и со стажем управленческой деятельности до 5 лет.

Таким образом, с целью устранения недостатков действующей системы работы с резервом управленческих кадров администрации города Белгорода, которые связаны, прежде всего, с повышением уровня открытости при

отборе в кадровый резерв и исключением формализма в работе с резервом управленческих кадров местных органов власти, предлагается проект **«Совершенствование технологий работы с управленческим кадровым резервом в органах местного самоуправления города Белгорода»** (паспорт проекта представлен в приложении 4).

**Обоснование проектных мероприятий.** Одним из наиболее важных направлений управления для современных организаций и отделов является управление человеческими ресурсами. Во времена высоких технологий, быстро меняющихся рыночных условий и мощных информационных систем человеческие ресурсы, как ничто иное, определяют эффективность деятельности местной власти. В муниципальных сервисных организациях человеческие ресурсы являются основой для обеспечения полного взаимодействия между властями и местным сообществом, адаптируемости к структурам управления и реализации стратегических приоритетов развития муниципалитета.

Система работы с кадровыми резервами в муниципалитете Белгорода постоянно развивается. В 2014 году был утвержден порядок формирования и использования резерва руководящих кадров в Белгородской области. В этот порядок входят: общие организационные меры, правовое регулирование, разработка системы кадровой политики в регионе, информационная поддержка<sup>1</sup>. Этот план предусматривает меры, связанные с формированием кадрового резерва, но не полностью. Поэтому необходимо разработать метод проведения конкурса на замещение вакантных руководящих должностей и включение в кадровый резерв. Модель эффективного лидера, представленная в указанном порядке, требует дополнений.

Недостатки действующей системы работы с руководящими кадрами в администрации города Белгорода в основном связаны с формализмом в

---

<sup>1</sup> О порядке формирования и использования резерва управленческих кадров Белгородской области : Постановление Губернатора Белгородской области от 4 августа 2014 г. № 294-пп (ред. от 5 февраля 2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

формировании управленческого кадрового резерва, что в значительной степени нарушает использование кадрового резерва. Именно по принципу преемственности на протяжении всего процесса формирования кадрового резерва зависит качество подготовки управленческих кадров.

**Целью внедрения проекта** является увеличение числа резервистов, способных осуществлять управленческую деятельность в органах местного самоуправления города Белгорода, профессионально и эффективно реализовывать задачи и функции, стоящие перед администрацией, муниципальными предприятиями и учреждениями, к 2021 году.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих **задач**:

- развитие целостной системы формирования, воспроизводства и обновления резерва управленческих кадров;
- разработка и внедрение системы отбора перспективных кандидатов на включение в управленческий кадровый резерв с учетом личных и профессиональных качеств, результативности деятельности;
- организация и проведение целенаправленной работы по повышению профессионального уровня резервистов;
- переход на очные формы общения с резервистами;
- формирование базы управленческих кадров для назначения в порядке должностного роста.

**Целевая группа участников проекта** представлена следующим образом:

- представители органов государственной власти и местного самоуправления;
- граждане в возрасте от 20 до 50 лет, обладающие высоким потенциалом к развитию, претендующие на включение в управленческий кадровый резерв.

**Сроки реализации проекта:** предлагаемый проект является среднесрочным с периодом реализации 3 года (2019-2021 гг.).

**Состав мероприятий проекта.** Представленные мероприятия направлены на реализацию цели и задач проекта и включают в себя следующие группы проектных мероприятий.

1. Совершенствование механизмов конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы городского округа «Город Белгород».

2. Создание действенного управленческого кадрового резерва на конкурсной основе.

3. Создание системы организации и проведения конкурсов для включения в управленческий кадровый резерв, как работников муниципалитета, так и жителей городского сообщества.

4. Организация стажировок преподавателей и студентов ВУЗов Белгородской области в структурных подразделениях администрации города Белгорода, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях.

5. Создание института стажерства при главе администрации города Белгорода.

6. Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города Белгорода независимо от организационно-правовой формы собственности.

7. Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки муниципальных программ и участия в работе по актуализации принятой Стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.

В целях внедрения проекта «Совершенствование технологий работы с управленческим кадровым резервом в органах местного самоуправления города Белгорода» разработан маршрутный график данного процесса, представленный в таблице 8.

## Маршрутный график внедрения проекта

№	Наименование мероприятия	Года внедрения			Ответственный исполнитель
		2019	2020	2021	
1	Совершенствование механизмов конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы города	X	X	X	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города
2	Создание действенного кадрового резерва	X	X	X	Отдел кадровой работы
3	Создание системы проведения конкурсов включения в кадровый резерв и работы с ним		X		Отдел организации муниципальной службы и развития персонала
4	Организация стажировок преподавателей и студентов ВУЗов области в структурных подразделениях администрации города, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях	X	X	X	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города
5	Создание института стажерства при главе администрации города	X	X	X	Отдел организации муниципальной службы и развития персонала
6	Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно-правовой формы собственности	X			Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города
7	Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки программ социально-экономического развития города	X	X	X	Отдел организации муниципальной службы и развития персонала, организационное управление

**Планируемые результаты проекта.** В ходе проведения мероприятий, предусмотренных проектом, ожидается:

- создание института стажерства при главе администрации города к концу первого квартала 2019 года;
- разработка и утверждение индивидуальных планов развития граждан, включенных в резерв управленческих кадров;

- организация профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, семинаров, тренингов, предусмотренных индивидуальными планами развития граждан, включенных в резерв управленческих кадров, для не менее 50 резервистов в год;

- организация до 25 стажировок граждан, включенных в резерв управленческих кадров, в год;

- доля граждан, включенных в резерв управленческих кадров, для которых утвержден план индивидуального развития, от общего количества включенных в резерв управленческих кадров – 100% (ежегодно);

- проведение 3 ежегодных конкурсов инновационных идей, концепций, проектов, программ и технологий «Кадры решают все!» для выпускников ВУЗов, молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов.

**Оценка эффективности проекта** требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Так, представим характеристику социальных результатов проекта в разрезе отдельных подсистем работы с кадровым резервом, который представляет собой качественную определенность, характеризующую степень приближения результатов реализации проекта к его заданной цели.

I. Подсистема оценки профессионального и управленческого потенциала кандидатов на включение в управленческий кадровый резерв:

- подготовка к проведению процедуры оценки;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам резервистов;
- информирование резервистов о проведении оценки;
- проведение оценки;
- обеспечение стабильности резерва управленческих кадров;
- формирование благоприятного имиджа органа власти.

II. Подсистема формирования резерва управленческого кадрового:

- проведение дополнительной процедуры оценки;

- регулярный мониторинг изменений в мотивации и потенциале резерва управленческого кадрового;
- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к работе в органе местного самоуправления;
- использование резерва управленческих кадров в соответствии с индивидуальными способностями и возможностями, личными интересами;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению кадров внутри резерва.

### III. Подсистема обучения резерва управленческих кадров:

- тренинг навыков целеполагания и планирования;
- тренинг навыков коммуникации;
- курсы повышения квалификации;
- тренинг навыков делегирования полномочий и контроля.

### IV. Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- повышение уровня гуманизации труда.

### IV. Подсистема трудовых отношений:

- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- формирование корпоративной культуры;
- формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

### VI. Подсистема развития управленческого кадрового резерва:

- всесторонняя адаптация резервистов к условиям работы в органах муниципальной власти;
- повышение содержательности труда;



- развитие индивидуальных способностей резервистов;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности резерва управленческих кадров;
- обеспечение согласованности целей резервистов и администрации при управлении индивидуальной карьерой;
- овладение социокультурными нормами организации.

Стоит отметить, что данный проект ориентирован на решение задач преимущественно социального характера, что затрудняет процесс оценки эффективности предлагаемых проектных мероприятий. Поэтому для оценки предложенных мероприятий является целесообразным использование методов современной социологии, таких как:

- социологические исследования (анкетирование, интервьюирование, мониторинги);
- метод контент-анализа информации;
- методы экспертной оценки.

**Ресурсное обеспечение проекта.** Финансовое обеспечение реализации проекта будет осуществляться из средств местного бюджета в размере 736 тыс. руб. Смета планируемых расходов по реализации мероприятий проекта представлена в таблице 9.

Таблица 9

## Предполагаемая смета проекта

№	Наименование мероприятия	Источники, стоимость мероприятия (руб.)	Примечание
1	Совершенствование механизмов конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы города	Не требуется	В рамках з/п
2	Создание действенного кадрового резерва	Не требуется	В рамках з/п
3	Создание системы проведения конкурсов включения в кадровый резерв и работы с ним	Не требуется	
4	Организация стажировок преподавателей и студентов Белгородских ВУЗов в структурных подразделениях администрации города, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях	Не требуется	

5	Создание института стажерства при главе администрации города	Бюджет городского округа 736 тыс. руб.	
6	Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно-правовой формы собственности	Не требуется	В рамках з/п
7	Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки программ социально-экономического развития города	Бюджет городского округа (по отдельной заявке на призовой фонд)	В рамках з/п
Итого дополнительных расходов на внедрение проекта		736 тыс. руб.	

**Оценка рисков внедрения проекта.** На основе анализа предлагаемых проектных мероприятий можно выделить следующие риски реализации проекта.

1. Финансовые риски связаны с возникновением дефицита местного бюджета и, следовательно, с недостаточным финансированием, сокращением бюджетных расходов на разработку ведущих кадровых резервов. Возникновение этих рисков может привести к сокращению финансирования запланированных мероприятий проекта, прекращению финансирования различных видов деятельности и, как следствие, не полностью достигнутым или не достигнутым запланированными результатами проекта. Способы предотвращения финансового риска следующие:

- периодическое уточнение суммы бюджетных средств, выделяемых на выполнение проектных мероприятий, в зависимости от достигнутых результатов.

- установить приоритеты для приоритетного финансирования расходов
- планирует бюджетные расходы с использованием методов оценки эффективности бюджетных расходов.

2. Информационный риск, связанный с отсутствием или отсутствием исходной отчетной и прогнозной информации, используемой в процессе разработки и реализации проекта. Для предотвращения возникновения информационного риска в ходе реализации проекта необходимо провести работы, направленные на:

- использование показателей эффективности для обеспечения объективной оценки прогресса и результатов проекта;
- мониторинг и оценка реализации целевых показателей (индикаторов) проекта, выявление факторов риска, оценка их значимости (анализ вероятности возникновения инцидентов, которые могут негативно повлиять на конечные результаты проекта).

3. Административные риски вызваны неэффективной реализацией процесса, низкой эффективностью взаимодействия с заинтересованными сторонами, что может привести к потере управляемости, нарушению или нарушению запланированных сроков реализации проектной деятельности, неспособности достичь поставленных целей и задач, неспособности достичь запланированных показателей, снижению эффективности использование ресурсов и реализация качественных мероприятий.

В качестве основных условий, направленных на минимизацию вероятности наступления административных рисков, можно выделить:

- создание эффективной системы управления проектом для проекта и каждой проектной деятельности;
- повышение эффективности взаимодействия участников проекта.
- создание системы мониторинга реализации проекта
- своевременная корректировка деятельности проекта

4. Кадровый риск связан с определенной нехваткой высококвалифицированных кадров, что снижает эффективность работы по совершенствованию технологий формирования ведущих кадровых резервов и повышения квалификации ведущих кадров в целом. Основным событием,

предотвращающим возникновение этого риска, является обеспечение подбора высококвалифицированного персонала на муниципальную службу.

Таким образом, исходя из вышеизложенного и предложив направления дальнейшего совершенствования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, рассмотрены три уровня (типа) кадровых резервов для формирования кадрового резерва в местных органах власти: операционный (сформированный для заполнения руководящих должностей и состоящий из полностью образованных, авторитетных руководителей), тактический (сформированный для конкретных должностей на уровне среднего звена) и стратегический (сформированный количество талантливых молодых людей, занимающих должности более низкого уровня).

В то же время формирование тактического резерва руководящими кадрами и его руководством требует особого внимания. На этапе формирования такого резерва необходимо: разработать модель кадрового резерва; создать профиль компетенции по должности, выполнить процедуры оценки.

Во-вторых, в целях устранения недостатков в действующей системе работы с ведущим кадровым резервом администрации города Белгорода, которая в основном связана с формализмом в формировании кадрового резерва управления, предлагается проект «Совершенствование технологий работы с ведущими кадровыми резервами в органах местного самоуправления города Белгорода». Целью проекта является увеличение к 2021 году количества резервистов, которые могут осуществлять управленческую деятельность в органах местного самоуправления города Белгорода, профессионально и эффективно выполнять задачи и функции в администрации, муниципальных предприятиях и учреждениях.

В-третьих, основными мероприятиями реализации проекта являются: совершенствование механизмов конкурсной замены вакансий от

муниципальной службы городского округа «Город Белгород»; создание эффективного руководящего кадрового резерва на конкурсной основе; создание системы организации и проведения конкурсов для включения в кадровый резерв как муниципальных служащих, так и городского сообщества; организация стажировок для преподавателей и студентов вузов Белгородской области в структурных подразделениях администрации города Белгорода, муниципальных объединенных предприятий и муниципальных учреждений; создание института интернатуры при администрации города Белгорода; изучение вопросов организации стажировок для местных работников предприятий, учреждений и организаций города Белгорода независимо от организационно-правовой формы собственности; организация участия молодых исследователей, студентов, выпускников, студентов городского управления через конкурсы инновационных идей, развитие муниципальных образований программы и участие в обновлении принятой стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.

В-четвертых, среди основных результатов реализации проекта можно выделить: организация стажировки под руководством администрации города к концу первого квартала 2019 года; разработка и утверждение индивидуальных планов развития граждан, включенных в кадровый резерв для старших сотрудников; организация профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, семинаров, тренингов, предусмотренных индивидуальными планами развития граждан, включенных в кадровый резерв не менее чем на 50 резервистов в год; организация до 25 стажировок граждан, включенных в кадровый резерв в год; доля граждан, включенных в кадровый резерв для управления, для которых утвержден индивидуальный план развития, от общего числа руководящих кадров, включенных в резерв, 100% (ежегодно); организация 3-х ежегодных конкурсов инновационных идей, концепций, проектов, программ и технологий «Кадры решают все!» для студентов вузов, молодых исследователей, студентов, выпускников, студентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реформирование системы муниципальной службы в России во многом зависит от кадрового обеспечения. Спецификации кадровой политики местного самоуправления основаны на функциях и движениях правительства, организационной структуре, правилах и основной цели государственных органов – обеспечить более высокий уровень жизни населения, который может быть реализован только при эффективном использовании кадровых технологий в муниципальном секторе обслуживания. В последнее время наблюдается нехватка профессиональной подготовки чиновников, их несправедливое отношение к своим профессиональным обязанностям и нежелание решать поставленные перед ними задачи. Эта проблема заключается в содержании управленческих знаний, направленности, организации и использовании технологий обучения персонала.

Кадровые технологии представляют сложный набор процедур для работы с персоналом в муниципальной службе, с целью достижения необходимых для организации результатов. Использование технологии персонала позволяет получить наиболее полную информацию о способностях и потенциале кандидата, непосредственно влияющих на его дальнейшее профессиональное развитие, карьерный рост, рациональное и эффективное использование человеческих способностей, и, таким образом, побуждает сотрудника изменить свою роль в организации, создавая конфиденциальную атмосферу. Практика использования технологий формирования персонала постепенно находит свое отражение в деятельности муниципалитета, но власти не имеют достаточного опыта использования кадровых технологий.

В настоящее время на территории города реализуется Стратегия развития города Белгорода до 2025 года, разработка которой повлекла за собой необходимость пересмотра основ управленческой деятельности в

органах местного самоуправления города на долгосрочную перспективу. Администрация города Белгорода предприняла практические меры по внедрению современных научных подходов в местное самоуправление.

В связи с развитием управления проектами органы государственной власти и местного самоуправления региона активно внедряют механизмы управления проектами в свою деятельность. Таким образом, администрация города Белгорода реализует ряд проектов, направленных на развитие кадрового потенциала муниципальной службы в городе Белгороде: чиновник, ориентированный на клиента; оптимизация системы для проведения внутреннего анализа наблюдения муниципальных служащих в администрации городского округа за ограничениями и запретами, предоставление информации о доходах, расходах, имуществе и имущественных обязательствах; Формирование электронной регистрационной карты для сотрудников муниципалитета в районной администрации.

Администрация города разработала стратегию повышения профессиональной квалификации, повышения квалификации работников, а также предоставляет часть для подготовки резерва для старших сотрудников в муниципалитете, которая включает в себя: теоретическую подготовку по обновлению и пополнению профессиональных знаний, совершенствованию профессионального образования резервистов; специальная программа, включающая разделение всего кадрового резерва на должности в муниципальной службе и учебно-совмещающую теорию с практикой местного самоуправления; индивидуальное обучение, в том числе конкретные задания для повышения профессиональных знаний, навыков и способностей каждого резервиста.

С целью проведения более детальной оценки существующей практики использования кадровых технологий формирования управленческого резерва в органах муниципальной власти в рамках диссертационного исследования нами было проведено социологическое исследование. В качестве метода

сбора информации выступил анкетный опрос, в котором участвовали муниципальные служащие и эксперты.

Согласно результатам исследования, использование кадровых технологий для формирования кадрового резерва в органах местного самоуправления города Белгорода можно охарактеризовать как позитивное, что не означает, что оно улучшается в современных условиях. Таким образом, муниципальные служащие и эксперты отмечают высокий уровень профессионализма муниципальных служащих, а также достаточно профессионально характеризуют современную муниципальную службу для решения стоящих перед ней задач.

Однако мы считаем, что необходимо уделять особое внимание проблеме квалификации муниципальных служащих. Чиновники местных органов власти часто не в состоянии решать задачи, которые им ставит общество, особенно в связи с реформой муниципальной системы. Дальнейшее профессиональное обучение муниципальных служащих должно рассматриваться как один из важнейших источников повышения их квалификации.

Основные проблемы, связанные с созданием и использованием кадровых резервов местными властями, выдвигают на первый план проблему растущих требований к персоналу местных сотрудников местных органов власти для развития их профессиональных навыков, а также проблему разработки стимулов для кандидатов в кадровый резерв. По мнению экспертов, основными причинами, препятствующими эффективному формированию и использованию кадровых резервов местными органами власти, являются проблема повышения прозрачности при подборе кадровых резервов и проблема исключения формализма в работе резерва сотрудников местных органов власти.

Таким образом, с целью устранения отдельных недостатков в работе исполнительно-распорядительного органа муниципальной власти города с резервом управленческих кадров администрации города Белгорода



предлагается инновационный проект «Совершенствование технологий работы с управленческим кадровым резервом в органах местного самоуправления города Белгорода» (сроки реализации проекта – 2019 г. – 2021 г.), целью которого является увеличение количества резервистов, способных осуществлять управленческую деятельность в органах местного самоуправления города Белгорода, профессионально и эффективно для реализации задач и функций, стоящих перед руководством, муниципальными предприятиями и учреждениями в 2021 году.

В ходе проведения мероприятий, предусмотренных проектом, ожидается: совершенствование механизмов конкурсной замены вакансий от муниципальной службы городского округа «Город Белгород»; создание эффективного руководящего кадрового резерва на конкурсной основе; создание системы организации и проведения конкурсов для включения в кадровый резерв как муниципальных служащих, так и городского сообщества; организация стажировок для преподавателей и студентов вузов Белгородской области в структурных подразделениях администрации города Белгорода, муниципальных объединенных предприятий и муниципальных учреждений; создание института интернатуры при администрации города Белгорода; изучение вопросов организации стажировок для местных работников предприятий, учреждений и организаций города Белгорода независимо от организационно-правовой формы собственности; организация участия молодых исследователей, студентов, выпускников, студентов городского управления через конкурсы инновационных идей, развитие муниципальных образований программы и участие в обновлении принятой стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций в адрес администрации города Белгорода:

1. Система управления с ведущими кадровыми резервами в администрации города Белгорода должна быть как минимум разделена на четыре этапа: на первом этапе необходимо проанализировать все

руководящие муниципальные должности и определить необходимость замены руководящих кадров на срок 3-5 лет; на втором этапе должны быть требования к кандидатам в ведущий кадровый резерв; на третьем этапе задача состоит в том, чтобы развить навыки и знания резервистов и оценить эффективность работы на ведущих кадровых резервах; на четвертом этапе проводится проверка знаний и навыков для резервистов, а также приобретение практического опыта на зарезервированной руководящей должности.

2. В целях совершенствования системы создания ведущих кадровых резервов в администрации города Белгорода необходимо распределить работу с ним на разные уровни и определить индивидуальные подходы к каждому из них на основе принципов единства, преемственности, прозрачности доступа и прозрачности процедур. Рекомендуется выделить три уровня управленческого кадрового резерва: операционный, тактический и стратегический.

3. Для оптимизации процедур конкуренции можно использовать методы комплексной оценки качества. Процедура оценки состоит из пяти этапов и включает всестороннюю оценку кандидатов: рассматриваются объективные компоненты; личные качества; производительность; межличностные отношения. Здесь важно упростить механизмы выбора формальной конкуренции для процедур подачи документов и их количество.

Следовательно, представленные приоритетные направления дальнейшего совершенствования практики применения кадровых технологий, связанных с формированием управленческого кадрового резерва в органах местного самоуправления, позволят последовательно решить основополагающую задачу – формирования высокопрофессионального, компетентного и креативного кадрового потенциала муниципальной службы.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

ПРОГРАММА  
социологического исследования  
«ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В  
ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ»

**Обоснование актуальности проблемы исследования.** Современное развитие российского общества во многом зависит от качества функционирования государства и местного самоуправления в России. В последние годы в различных вопросах, связанных с совершенствованием и разработкой принципов и методов управления муниципалитетами, активно обсуждалась необходимость дальнейшего развития их основных и качественных изменений в параметрах их человеческого потенциала, формирования кадровых резервов, эффективного укомплектования штатов муниципальных органов власти. Местные органы власти и муниципальные служащие, которые усиливают взаимодействие между местными органами власти и гражданскими службами и структурами гражданского общества, предпринимательства и т. д.

Кадровый потенциал муниципальной службы в современных условиях является решающим фактором, который зависит от решения основных проблем, связанных со стратегией устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований. Вот почему высокие требования предъявляются к муниципальной службе и, прежде всего, к качеству кадрового обеспечения.

Одной из проблем муниципальной службы, осложняющей переход к новым инновационным подходам, принципам и методам функционирования, является ее изоляция в результате замкнутой кадровой политики. Необходимо найти решение этой проблемы, включая способы исследования ключевых аспектов кадровой политики, кадровой поддержки муниципальных служб, выявления противодействующих факторов в этом процессе, выявления наиболее эффективных кадровых технологий, способствующих профессионализации муниципальных служащих.

Кадровые технологии представляют сложный набор форм, инструментов и методов воздействия на сотрудников муниципалитетов и управления для достижения результатов, необходимых для местных органов власти. Они помогают упорядочить выбор, оценку персонала, формирование ведущих кадровых резервов. Их правильное использование и использование повышает контроль и эффективность органов власти. Однако на сегодняшний день возникли проблемы с разработкой и внедрением современных кадровых технологий в муниципальную систему обслуживания, что в первую очередь связано с недостаточным опытом

использования современных кадровых технологий кадровыми службами местных органов власти.

Научная актуальность и практическая значимость этой проблемы усиливается тем фактом, что кадровые технологии для предоставления муниципальных услуг, создание кадрового резерва вместе с системой правовых и организационных институтов является одним из основных компонентов. Управление персоналом муниципальной службы является неотъемлемой частью управления муниципальной службой в целом.

**Степень научной разработанности проблемы.** В России проблемами, связанными с формированием управленческого кадрового резерва на муниципальной службе, начали заниматься сравнительно недавно. В большей степени это обусловлено краткостью времени функционирования муниципальной службы и невозможностью использования в полном объеме зарубежного опыта применения технологий формирования кадрового состава организации. Основам кадровой политики в системе муниципальной службы посвящены работы В.М. Анисимовой, Г.В. Атаманчука, М. Василевского, К.Е. Вихляевой, Е.Ю. Ивановой, А.И. Радченко, О.А. Цуриковой, М.А. Эскиева<sup>1</sup>. В центре внимания научных интересов Т.А. Алтуховой, О.Н. Андрияненко, А.З. Гильманова, Е.А. Захаровой, З.Х. Мифтахетдиновой<sup>2</sup> находятся проблемы повышения профессиональной компетентности муниципальных служащих в разрезе применения кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва.

Общие проблемы использования кадровых технологий на государственной и муниципальной службе раскрываются в работах

---

<sup>1</sup> Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2003; Атаманчук Г.В. Социология кадровых процессов. М., 2001; Василевский М. О современных проблемах государственной и муниципальной службы в области кадровой политики // Самоуправление. 2012. № 11; Вихляева К.Е. Кадровая политика в сфере муниципальной службы // Актуальные вопросы развития современного общества. 2017. № 3; Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Ростов н/Д, 2001; Цурикова О.А., Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика как важный элемент системы государственной и муниципальной службы // Державинские чтения. 2017. № 5; Эскиев М.А. О проблемах кадровой политики на государственной и муниципальной службе // Вестник Чеченского государственного университета. 2015. № 4.

<sup>2</sup> Алтухова Т.А. Профессиональная компетентность муниципальных служащих: подходы и проблематика исследования // Актуальные вопросы науки. 2014. № 12; Андрияненко О.Н. Совершенствование методов и технологий развития профессиональной компетентности муниципальных служащих // Подготовка управленческих и партийных кадров: традиции и современность. 2013. № 6; Гильманов А.З., Мифтахетдинова З.Х. Профессиональная компетентность муниципальных служащих как фактор повышения эффективности муниципальной службы // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2013. № 5; Захарова Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Мифтахетдинова З.Х. Профессиональная компетентность муниципального служащего и ее базовые составляющие // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2014. № 5.

У.С. Борисовой, И.Б. Гайдуковой, М.А. Коломыцевой, Е.В. Мироненко, М.Н. Соловьевой<sup>1</sup>. Вопросы совершенствования технологий управления персоналом и внедрения новых кадровых технологий в систему муниципальной службы уделяют внимание такие исследователи, как Ю.В. Астахов, Р.С. Гайрбекова, В.В. Кушнир, О.В. Максименко, Д.С. Саралинова<sup>2</sup>. Особое внимание исследователи уделяют технологическому аспекту открытого кадрового конкурса на муниципальной службе. Данному вопросу посвятили свои работы Е.Л. Колесова, А.А. Саломатин, М.В. Тарарьева, Н.А. Ткаченко<sup>3</sup>.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между потребностями муниципальной службы в эффективном функционирующем управленческом кадровом резерве и недостаточной научной обоснованностью процесса внедрения в муниципальную практику деятельности органов местного самоуправления современных кадровых технологий.

**Цель данного социологического исследования** заключается в анализе практик использования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в органах муниципальной власти.

---

<sup>1</sup> Гайдукова И.Б. Новые кадровые технологии как средство повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2016. № 3 (8); Коломыцева М.А. Современные кадровые технологии в системе муниципального управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2012. № 20; Мироненко Е.В. Совершенствование технологий реализации кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы // Финансово - экономические аспекты международных интеграционных процессов. 2016. № 2; Соловьева М.Н., Борисова У.С. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35.

<sup>2</sup> Астахов Ю.В. Актуальные проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Среднерусский вестник общественных наук. 2008. № 2; Кушнир В.В. Поиск решения кадровых проблем муниципальной службы в РФ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2013. № 4; Максименко О.В. Проблемы совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2016. № 3; Саралинова Д.С., Гайрбекова Р.С. Профессиональная подготовка кадров как технология развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65-2).

<sup>3</sup> Колесова Е.Л. Кадровый резерв как фактор развития кадрового потенциала муниципальной службы // Человеческий капитал. 2014. № 7 (67); Саломатин А.А. Конкурсный отбор как возможность равного доступа граждан к муниципальной службе // Актуальные проблемы российского права. 2017. № 1 (74); Тарарьева М.В. Современные кадровые технологии и их роль в эффективности муниципального управления // Экономика. Общество. Человек. 2016. № 4; Ткаченко Н.А. Правовое регулирование конкурса на муниципальной службе Российской Федерации // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2016. № 4; Чевтаева Н.Г. Проблемы и перспективы использования конкурсных процедур при формировании кадрового состава местных администраций // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 2 (11).

### **Задачи исследования:**

- 1) определить мнение экспертов относительно использования кадровых технологий формирования резерва управленческих кадров, делая упор на определении факторов и причин, препятствующих эффективному формированию и использованию кадрового резерва местных органов власти;
- 2) определить мнение муниципальных служащих относительно реализации направлений формирования кадрового потенциала, использования кадровых технологий формирования кадрового резерва;
- 3) выявить проблемные области, сложившиеся в процессе использования технологий формирования управленческого кадрового резерва местных органов власти.

**Объектом социологического исследования** являются технологии управления персоналом в муниципальных органах власти.

**Предметом исследования** выступают кадровые технологии формирования управленческого кадрового резерва в органах местного самоуправления.

**Гипотеза данного исследования** заключается в следующих предположениях.

Во-первых, низкая эффективность кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления обусловлена отсутствием единой системы критериев оценки управленческого кадрового резерва, непрозрачностью механизмов должностного продвижения, низким уровнем кадровой ротации муниципальных кадров.

Во-вторых, недостаточная эффективность системы обучения и профессионального развития управленческого кадрового резерва обуславливается:

- недостаточным освоением муниципальными служащими опережающего профессионального образования, несформированностью мотивов кадрового роста и саморазвития;
- отсутствием инновационных методов, критериев и технологий работы, позволяющих объективно оценить возможности, профессионализм, перспективность муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв;
- недостаточной квалификацией специалистов кадровых служб органов местного самоуправления, несовершенством способов материального и морального стимулирования, что не позволяет привлечь на муниципальную службу молодых талантливых и перспективных работников.

**Обоснование выборочной совокупности.** Провести исследование предполагается среди муниципальных служащих и экспертов. В качестве экспертов выступают представители органов государственной власти и местного самоуправления, профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, исследователи, занимающиеся изучением проблем развития муниципальной кадровой политики, кадровых процессов и кадровых технологий. Численность опрашиваемых муниципальных служащих составил 196 человек, экспертов – 83 человека.

**Обоснование и характеристика методов сбора информации.** Для целей данного исследования целесообразно применить такой метод сбора информации, как анкетный опрос.

**Логическая схема инструментария.** Инструментарием послужит анкета, представляющая собой список вопросов респонденту. Содержит закрытые, полужакрытые и вопросы с выставлением оценки. Анкета для выявления мнения респондентов предполагается две.

Анкета, предназначенная для опроса муниципальных служащих выполнена в формате А4 и состоит из 21 вопроса. Анкета, предназначенная для опроса экспертов также выполнена в формате А4 и состоит из 22 вопросов. В силу их ясности и доступности время заполнения одного вопросника в среднем составляет 10-15 минут, что является оптимальным временным отрезком для тщательного продумывания ответа и в то же время получения верной полноценной информации.

**Сроки проведения исследования** – октябрь 2016 г. – март 2017 г.



**Анкета для проведения опроса муниципальных служащих с целью изучения проблем использования кадровых технологий формирования управленческого резерва в органах муниципальной власти**

***Участнику исследования!***

Кафедра социальных технологий НИУ «БелГУ», базовая кафедра социологии и социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ» проводят социологическое исследование с целью диагностики и анализа использования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в органах муниципальной власти. Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны. При необходимости допишите ответ сами на отведенном для этого месте. Ваше мнение будет учтено в работе органов местного самоуправления.

Вы можете полностью быть уверены в конфиденциальности Ваших ответов. Они будут использованы только в обобщенном виде.

**1. КАКИМ ОСНОВНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ ДОЛЖНЫ УДОВЛЕТВОРЯТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СЛУЖАЩИЕ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. образованность
2. профессионализм
3. управленческий опыт
4. патриотизм, отстаивание интересов государства и общества
5. умение учитывать и координировать интересы разных социальных групп
6. наличие организаторских способностей
7. справедливость
8. коммуникабельность, умение наладить связь с населением
9. социальная ответственность
10. высокая внутренняя культура
11. иным (укажите): \_\_\_\_\_

**2. КАКИЕ ФАКТОРЫ В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ СТИМУЛИРУЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. возможность карьерного роста
2. материальное поощрение
3. угроза получить выговор за неэффективную деятельность
4. возможность материального наказания (лишение премии, иных стимулирующих выплат)
5. страх перед административной ответственностью
6. страх перед уголовной ответственностью
7. боязнь потерять работу
8. иные(укажите): \_\_\_\_\_

**3. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ СОВРЕМЕННУЮ МУНИЦИПАЛЬНУЮ СЛУЖБУ ДОСТАТОЧНО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СТОЯЩИХ ПЕРЕД НЕЙ ЗАДАЧ?**

1. определенно да
2. скорее да, чем нет
3. скорее нет, чем да

4. определенно нет
5. затрудняюсь ответить

**4. КАК ВЫ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ОЦЕНИВАЕТЕ ОБЩИЙ УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?**

1. высокий
2. скорее высокий, чем низкий
3. скорее низкий, чем высокий
4. низкий
5. затрудняюсь ответить

**5. КАКИЕ ФАКТОРЫ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СПОСОБСТВУЮТ ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. профессиональное обучение
2. опыт работы
3. моральное стимулирование
4. материальное стимулирование
5. перспективы карьерного роста
6. ротация кадров в муниципальном органе
7. неформальная процедура аттестации кадров
8. включение в кадровый резерв
9. иные (укажите): \_\_\_\_\_

**6. КАКИЕ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КАДРОВОГО СОСТАВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. конкурсный отбор на вакантные должности
2. профессиональная адаптация сотрудников
3. ротация кадров
4. проведение аттестации
5. формирование кадрового резерва
6. профессиональная ориентация учащихся высших и средних учебных заведений
7. иные (укажите): \_\_\_\_\_

**7. ЧТО, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ПРЕПЯТСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. текучесть кадров
2. недостаточная оплата труда
3. протекционизм
4. коррупция
5. отсутствие карьерного роста
6. отсутствие мотивации эффективной служебной деятельности
7. недоброжелательные служебные отношения
8. отсутствие возможностей дополнительного профессионального обучения
9. низкая кадровая культура руководителей
10. отсутствие времени на самообразование
11. иное (укажите): \_\_\_\_\_

**8. НАСКОЛЬКО ОСТРО В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ СТОЯТ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ?**

1. очень остро
2. в средней степени
3. не остро
4. затрудняюсь ответить

**9. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЗНАЮТ ЛИ СПЕЦИАЛИСТЫ, ВКЛЮЧЕННЫЕ В СОСТАВ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ, О ЕГО НАЗНАЧЕНИИ И ЗАДАЧАХ?**

1. да, знают
2. знают, но не в полном объеме
3. не имеют никакого представления
4. затрудняюсь ответить

**10. КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ СЕГОДНЯ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫ? (можно выбрать несколько вариантов ответов)**

1. совершенствование организационно-правового обеспечения функционирования кадрового резерва
2. нормативное обеспечение критериев отбора в резерв кадров
3. выработка мер стимулирования для кандидатов в кадровый резерв
4. повышение уровня открытости при отборе в кадровый резерв
5. повышение требовательности к работникам, находящимся в резерве кадров местных органов власти по развитию ими профессиональных качеств
6. исключение формализма в работе с резервом кадров местных органов власти
7. повышение ответственности руководителей местных органов власти за работу с резервом кадров
8. увеличение финансовой поддержки работы с резервом кадров в местных органах власти
9. иные (укажите): \_\_\_\_\_

**11. КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ МЕСТНОЙ ВЛАСТИ? (можно выбрать несколько вариантов ответов)**

1. создание условий для привлечения в местные органы власти высокопрофессиональных кадров
2. стимулирование предпринимателей на формирование условий для профессионального развития работников
3. регулирование занятости профессионально подготовленного населения
4. обеспечение финансирования развития кадрового потенциала
5. устранение несоответствия кадрового потенциала потребностям регионального и местного рынков труда
6. оптимизация образовательной сферы в соответствии с потребностями региона, местного сообщества
7. иные (укажите): \_\_\_\_\_

**12. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ ДОСТАТОЧНОЙ НОРМАТИВНУЮ ПРАВОВУЮ БАЗУ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ И ВОСТРЕБОВАННОСТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА МЕСТНОМ УРОВНЕ?**

1. да
2. отчасти
3. нет

4. затрудняюсь ответить

**13. КАКИЕ, НА ВАШ ВЗГЛЯД АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТРЕБУЮТ БОЛЕЕ СОВЕРШЕННОЙ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ?** (можно выбрать несколько вариантов ответов)

1. недопущение дискриминации по полу
2. недопущение дискриминации по возрасту
3. недопущение дискриминации по этническому признаку
4. правовой контроль за работодателями
5. нормативное обеспечение охраны труда
6. система социально-экономических гарантий гражданам, находящимся в поиске работы
7. контроль СМИ за распространением дискриминационных условий найма на работу
8. защита интересов беременных женщин, а также женщин с детьми при найме и увольнении с работы
9. профессиональная адаптация граждан, проходивших воинскую службу
10. мотивация работодателей для найма лиц с ограниченными трудовыми возможностями
11. иные (укажите) \_\_\_\_\_

**14. НАСКОЛЬКО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ВАЖНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ?** (дайте, пожалуйста, ответ по каждой строке)

Задачи	Не важно		<	>	Важно	
	1	2			3	4
1. подготовка, подбор, отбор кадров органов местного самоуправления	1	2	3	4	5	
2. подготовка и комплектование персонала муниципальных организаций и предприятий	1	2	3	4	5	
3. подготовка специалистов широкого профиля для обеспечения текущих и перспективных потребностей всех организаций и предприятий муниципального образования (города, района)	1	2	3	4	5	
4. подготовка специалистов по целевым заказам отдельных организаций и предприятий	1	2	3	4	5	

**15. ПРОХОДИЛИ ЛИ ВЫ КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА?**

1. да
2. нет
3. затрудняюсь ответить

**16. ИМЕЕТЕ ЛИ ВЫ БАЗОВОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ?**

1. да
2. нет

**17. ЕСЛИ НЕТ, ХОТЕЛИ БЫ ВЫ ЕГО ПОЛУЧИТЬ?**

1. да
2. нет
3. затрудняюсь ответить

*В заключение сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:*

**18. ВАШ ПОЛ:**

1. Мужской
2. Женский

**19. ВАШ ВОЗРАСТ:**

1. До 29 лет
2. 30-39 лет
3. 40-49 лет
4. 50 - 59 лет
5. 60 лет и старше

**20. Ваш род занятий** \_\_\_\_\_

**21. Ваше образование по специальности** \_\_\_\_\_

**Спасибо за участие в исследовании!**

**Анкета для проведения экспертного опроса с целью изучения проблем использования кадровых технологий формирования управленческого резерва в органах муниципальной власти**

***Участнику исследования!***

Кафедра социальных технологий НИУ «БелГУ», базовая кафедра социологии и социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ» проводят социологическое исследование с целью диагностики и анализа использования кадровых технологий формирования управленческого кадрового резерва в органах муниципальной власти. Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны. При необходимости допишите ответ сами на отведенном для этого месте. Ваше мнение будет учтено в работе органов местного самоуправления.

Вы можете полностью быть уверены в конфиденциальности Ваших ответов. Они будут использованы только в обобщенном виде.

**1. КАКИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ, СЕГОДНЯ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. Законность
2. Приоритет прав и свободы человека и гражданина
3. Равный доступ граждан к должностям муниципальной службы
4. Подконтрольность и ответственность должностных лиц перед населением муниципального образования
5. Гласность в осуществлении муниципальной службы
6. Профессионализм и компетентность муниципальных служащих
7. Социальная и правовая защищенность муниципальных служащих
8. Внепартийность муниципальной службы
9. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**2. ЧЕМ ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, РУКОВОДСТВУЮТСЯ ГРАЖДАНЕ, ПОСТУПАЮЩИЕ НА РАБОТУ В ОРГАНЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ?**

*(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. Желанием принести пользу обществу и государству
2. Стремлением занять престижное место в обществе
3. Стремлением обеспечить перспективы служебного роста
4. Желанием иметь широкие связи с людьми, которые могут быть полезны в жизни
5. Стремлением повысить свое материальное благополучие
6. Стремлением полнее реализовать свои профессиональные качества
7. Гарантией постоянной работы, стабильного положения
8. Стремлением заработать высокую пенсию
9. Отсутствием другого выбора
10. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**3. КАКИМ ОСНОВНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ ДОЛЖНЫ УДОВЛЕТВОРЯТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СЛУЖАЩИЕ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. Образованность
2. Профессионализм
3. Управленческий опыт

4. Патриотизм, отстаивание интересов государства и общества
5. Умение учитывать и координировать интересы разных социальных групп
6. Наличие организаторских способностей
7. Справедливость
8. Коммуникабельность, умение наладить связь с населением
9. Социальная ответственность
10. Высокая внутренняя культура
11. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**4. КАКИЕ ФАКТОРЫ В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ СТИМУЛИРУЮТ СЛУЖЕБНУЮ ЭФФЕКТИВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. Возможность карьерного роста
2. Материальное поощрение
3. Угроза получить выговор за неэффективную деятельность
4. Возможность материального наказания (лишение премии, иных стимулирующих выплат
5. Страх перед административной ответственностью
6. Страх перед уголовно ответственностью
7. Боязнь потерять работу
8. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**5. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ СОВРЕМЕННУЮ МУНИЦИПАЛЬНУЮ СЛУЖБУ ДОСТАТОЧНО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СТОЯЩИХ ПЕРЕД НЕЙ ЗАДАЧ?**

1. Определенно да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Определенно нет
5. Затрудняюсь ответить

**6. КАК ВЫ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ОЦЕНИВАЕТЕ ОБЩИЙ УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?**

1. Высокий
2. Скорее высокий, чем низкий
3. Скорее низкий, чем высокий
4. Низкий
5. Затрудняюсь ответить

**7. КАКИЕ ФАКТОРЫ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СПОСОБСТВУЮТ ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?** *(можно выбрать несколько вариантов ответов)*

1. Профессиональное обучение
2. Опыт работы
3. Моральное стимулирование
4. Материальное стимулирование
5. Перспектива карьерного роста
6. Ротация кадров в муниципальном органе
7. Неформальная процедура аттестации кадров
8. Включение в кадровый резерв
9. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**8. КАКИЕ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КАДРОВОГО СОСТАВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ? (можно выбрать несколько вариантов ответов)**

1. Конкурсный отбор на вакантные должности
2. Профессиональная адаптация сотрудников
3. Ротация кадров
4. Проведение аттестации
5. Формирование кадрового резерва
6. Профессиональная ориентация учащихся высших и средних учебных заведений
7. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**9. ЧТО НА ВАШ ВЗГЛЯД, ПРЕПЯТСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ?**

1. Текучесть кадров
2. Недостаточная оплата труда
3. Протекционизм
4. Коррупция
5. Отсутствие карьерного роста
6. Отсутствие мотивации эффективной служебной деятельности
7. Недоброжелательные служебные отношения
8. Отсутствие возможностей дополнительного обучения
9. Низкая кадровая культура руководителей
10. Отсутствие времени для самообразования
11. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**10. НАСКОЛЬКО ОСТРО СТОЯТ СЕГОДНЯ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ?**

1. Очень остро
2. В средней степени
3. Не остро
4. Затрудняюсь ответить

**11. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЗНАЮТ ЛИ СПЕЦИАЛИСТЫ, ВКЛЮЧЕННЫЕ В СОСТАВ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ, О ЕГО НАЗНАЧЕНИИ И ЗАДАЧАХ?**

1. Да, знают
2. Знают, но не в полном объеме
3. Не имеют никакого представления
4. Затрудняюсь ответить

**12. КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ СЕГОДНЯ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫ? (можно выбрать несколько вариантов ответов)**

1. Совершенствование организационно-правового обеспечения функционирования кадрового резерва
2. Нормативное обеспечение критериев отбора в резерв кадров
3. Выработка мер стимулирования для кандидатов кадрового резерва
4. Повышение уровня открытости при отборе в кадровый резерв
5. Повышение требовательности к работникам, находящимся в резерве кадров муниципальных органов по развитию ими профессиональных качеств
6. Исключение формализма в работе с резервом кадров в муниципальных органах



7. Повышение ответственности руководителей муниципальных органов за работу с резервом кадров
8. Увеличение финансовой поддержки работы с резервом кадров муниципальных органов
9. Иные (укажите) \_\_\_\_\_

**13. КАК НА ВАШ ВЗГЛЯД, ВЛИЯЮТ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ НЕКОТОРЫЕ УСТАРЕВШИЕ ТРАДИЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ? (ответьте, пожалуйста, по каждой строке)**

	Факторы	Степень влияния			
		слабая	умеренная	сильная	Затрудняюсь ответить
1	Неопределенность функций служащих	1	2	3	0
2	Требования лояльности руководству, а не делу	1	2	3	0
3	Ограниченность перспектив карьеры	1	2	3	0
4	Ожидание подношений от граждан («кормление»)	1	2	3	0

**14. В КАКОЙ МЕРЕ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ЗНАЧИМЫ СЛЕДУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИХ СОЦИАЛЬНОГО СТАТУСА? (ответьте, пожалуйста, по каждой строке)**

	Элементы социального статуса	Мера значимости			
		малая	средняя	большая	Затрудняюсь ответить
1	доход	1	2	3	0
2	власть	1	2	3	0
3	авторитет	1	2	3	0
4	имидж	1	2	3	0
5	репутация	1	2	3	0

**15. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ИСПОЛЬЗУЮТ ЛИ МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СЛУЖАЩИЕ ПРАВО ВЫПОЛНЯТЬ ИНУЮ ОПЛАЧИВАЕМУЮ РАБОТУ, НЕ ВЛЕКУЩУЮ ДЛЯ НИХ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ?**

1. Используют многие служащие
2. Используют немногие служащие
3. Практически никто не использует
4. Затрудняюсь ответить

**16. КАК ЧАСТО, НА ВАШ ВЗГЛЯД, МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СЛУЖАЩИЕ ПЕРЕХОДЯТ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ?**

1. Часто
2. Скорее часто, чем редко
3. Скорее редко, чем часто
4. Редко
5. Затрудняюсь ответить

**17. КАКИЕ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ОТНОШЕНИЯ ПРЕОБЛАДАЮТ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ?**  
(выберите только одну позицию)

1. Деловые
2. Дружеские
3. Строго иерархические
4. Затрудняюсь ответить

**18. ЧАСТО ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, РУКОВОДИТЕЛИ ДАЮТ МУНИЦИПАЛЬНЫМ СЛУЖАЩИМ НЕОБОСНОВАННЫЕ ИЛИ НЕЗАКОННЫЕ ПОРУЧЕНИЯ?**

1. Часто
2. Скорее часто, чем редко
3. Скорее редко, чем часто
4. Редко
5. Затрудняюсь ответить

*В заключение сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:*

**18. ВАШ ПОЛ:**

1. Мужской
2. Женский

**19. ВАШ ВОЗРАСТ:**

1. До 29 лет
2. 30-39 лет
3. 40-49 лет
4. 50 - 59 лет
5. 60 лет и старше

**20. Ваш род занятий** \_\_\_\_\_

**21. Ваше образование по специальности** \_\_\_\_\_

**Спасибо за участие в исследовании!**

**Паспорт проекта**  
**«Совершенствование технологий работы с управленческим кадровым резервом в органах местного самоуправления города Белгорода»**

<b>Цель проекта</b>	Увеличение числа резервистов, способных осуществлять управленческую деятельность в органах местного самоуправления города Белгорода, профессионально и эффективно реализовывать задачи и функции, стоящие перед администрацией, муниципальными предприятиями и учреждениями, к 2021 году.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование механизмов конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы городского округа «Город Белгород».</li> <li>2. Создание действенного управленческого кадрового резерва на конкурсной основе.</li> <li>3. Создание системы организации и проведения конкурсов для включения в управленческий кадровый резерв, как работников муниципалитета, так и жителей городского сообщества.</li> <li>4. Организация стажировок преподавателей и студентов ВУЗов Белгородской области в структурных подразделениях администрации города Белгорода, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях.</li> <li>5. Создание института стажерства при главе администрации города Белгорода.</li> <li>6. Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города Белгорода независимо от организационно-правовой формы собственности.</li> <li>7. Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки муниципальных программ и участия в работе по актуализации принятой Стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание института стажерства при главе администрации города к концу первого квартала 2019 года;</li> <li>– разработка и утверждение индивидуальных планов развития граждан, включенных в резерв управленческих кадров;</li> <li>– организация профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, семинаров, тренингов, предусмотренных индивидуальными планами развития граждан, включенных в резерв управленческих кадров, для не менее 50 резервистов в год;</li> <li>– организация до 25 стажировок граждан, включенных в резерв управленческих кадров, в год;</li> <li>– доля граждан, включенных в резерв управленческих кадров, для которых утвержден план индивидуального развития, от общего количества включенных в резерв управленческих кадров – 100% (ежегодно);</li> <li>– проведение 3 ежегодных конкурсов инновационных идей,</li> </ul>

	концепций, проектов, программ и технологий «Кадры решают все!» для выпускников ВУЗов, молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов.
<b>Риски проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовые риски.</li> <li>2. Информационные риски.</li> <li>3. Административные риски.</li> <li>4. Кадровые риски.</li> </ol>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– представители органов государственной власти и местного самоуправления;</li> <li>– граждане в возрасте от 20 до 50 лет, обладающие высоким потенциалом к развитию, претендующие на включение в управленческий кадровый резерв.</li> </ul>