Содержание

[Введение](#_Toc250898445)

[Глава 1. Анализ нормативно-правовой базы, регламентирующей прием персонала на государственную и муниципальную службу](#_Toc250898446)

[1.1 Нормативно-правовая база, регулирующая прием государственных и муниципальных служащих на федеральном уровне](#_Toc250898447)

[1.2 Нормативно-правовая база, регулирующая прием государственных и муниципальных служащих на региональном уровне](#_Toc250898448)

[Глава 2. Система подбора и отбора персонала](#_Toc250898449)

[2.1 Порядок подбора персонала](#_Toc250898450)

[2.2 Порядок отбора персонала](#_Toc250898451)

[2.3 Порядок приема и оформления кандидата на государственную и муниципальную службу](#_Toc250898452)

[Глава 3. Проблемы, характерные для подбора и отбора персонала на государственную и муниципальную службу и предложения по их устранению](#_Toc250898453)

[Заключение](#_Toc250898454)

[Библиографический список](#_Toc250898455)

[Приложения](#_Toc250898456)

## Введение

В Российской Федерации существует множество проблем в области прохождения государственной и муниципальной службы. Для их решения была введена административная реформа. Одной из наиболее серьезных проблем является кадровая. В результате реформы к ныне работающим в Российской Федерации муниципальных служащих должно добавиться еще минимум половина. Между тем, работа на государственной и муниципальной службе требует от служащего определенного уровня знаний и навыков. Во многих сельских поселениях страны такие кадры имеются не в достаточном количестве, подготовка же новых будет длиться достаточно долго.

Практика последних лет показала, что низкий профессиональный уровень государственных и муниципальных служащих, отсутствие у многих из них необходимых знаний и профессиональных навыков и, соответственно, низкая эффективность принимаемых ими решений, приводят к потере авторитета органов государственного и муниципального самоуправления в глазах населения.

В настоящее время существует множество предложений от учебных заведений по обучению государственных и муниципальных служащих. Эта специальность появилась не так давно, и пользуется спросом у абитуриентов. В связи с этим, будет больше уделяться внимания подбору персонала на государственную и муниципальную службу, более жесткими станут критерии и методы отбора персонала.

Объектом исследования данной дипломной работы является система управления персоналом в органах государственной и муниципальной службы.

Предмет исследования - порядок подбора и отбора персонала на государственную и муниципальную службу.

Цель дипломной работы - выявить основные проблемы подбора и отбора персонала и разработать предложения по их устранению.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

изучить нормативно-методический материал по данной тематике;

проанализировать систему, процесс и методы подбора и отбора персонала на государственную и муниципальную службу;

выявить существующие проблемы при подборе и отборе персонала;

разработать предложения по устранению проблем, связанных с подбором и отбором персонала на государственную и муниципальную службу.

Гипотеза - при внесении изменений к требованиям приема персонала на государственную и муниципальную службу появится возможность получения практического опыта работы выпускников учебных заведений, обучающихся по специальности "Государственное и муниципальное управление".

## Глава 1. Анализ нормативно-правовой базы, регламентирующей прием персонала на государственную и муниципальную службу

В законодательстве не дается четких определений и порядка подбора и отбора персонала на государственную муниципальную службу. В нормативно-правовых актах отведены главы о поступлении на государственную и муниципальную службу и служебном контракте, статьи о реестре государственных и муниципальных служащих и кадровой работе. В актах рассматриваются принципы государственной муниципальной служб; понятия государственной и муниципальной службы и их должностей; права и обязанности служащих; ограничения, связанные с прохождением государственной и муниципальной служб; требования, предъявляемые государственным и муниципальным служащим.

В принятых ранее нормативных документах, регламентирующих деятельность государственных и муниципальных служащих, обозначены основные направления кадровой политики, определены приоритеты и первоочередные задачи. Это позволяет провести оценку кадрового потенциала органов государственной власти и местного самоуправления, разработать систему формирования кадрового резерва по основным должностям государственной и муниципальной службы, вплотную подойти к созданию системы переподготовки и повышения квалификации.

## 1.1 Нормативно-правовая база, регулирующая прием государственных и муниципальных служащих на федеральном уровне

В федеральном законе "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27 мая 2003 года, согласно статьи 1, государственная служба - это профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации, Федеральных органов государственной власти, субъектов Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

В комментируемом законе предусмотрены следующие виды государственной службы:

федеральная государственная служба

государственная гражданская служба

военная служба

правоохранительная служба

Должности государственной и муниципальной службы делятся на группы: высшие; главные; ведущие; старшие; младшие. К каждой группе должностей предъявляются различные квалификационные требования.

Для высшей группы - высшее профессиональное образование; стаж не менее 5 лет.д.ля главной - высшее профессиональное образование; стаж не менее 4 лет.д.ля ведущей - высшее профессиональное образование; стаж не менее 3 лет.д.ля старшей - среднее профессиональное образование или высшее профессиональное образование без стажа. Для младшей группы - среднее профессиональное образование без стажа.

В соответствии со статьей 8 закона "О системе государственной службы Российской Федерации" государственная должность - это должность федеральных органов государственной власти, субъектов Российской Федерации, образуемая в соответствии с Конституцией Российской Федерации, с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа денежным содержанием и ответственностью за исполнение этих обязанностей.

Существуют обстоятельства, препятствующие принятию граждан на государственную или муниципальную службу:

Признание его недееспособным или ограниченно недееспособным решением суда, вступившим в силу.

Лишение судом права временно занимать должность.

Наличие заболевания, подтвержденного медицинским учреждением, препятствующего выполнению должностных обязанностей.

Наличие родства в непосредственном подчинении.

Отказ от предоставления сведений о деятельности органов местного самоуправления.

Федеральный закон №79-фз "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27 июля 2004 года устанавливает правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации.

В соответствии с главой 4 данного закона, поступление на гражданскую службу осуществляется по результатам конкурса. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы. Предельный возраст пребывания на гражданской службе - 65 лет.

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего осуществляется в соответствии с должностным регламентом, утверждаемым представителем нанимателя и являющимся составной частью административного регламента государственного органа.

Федеральный закон №131-фз "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 6 октября 2003 года устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, определяет государственные гарантии его осуществления.

Федеральный закон №25-фз "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 2 марта 2007 года предусматривает классификацию должностей муниципальной службы:

Руководители (и заместители руководителей)

Помощники, советники

Специалисты

Обеспечивающие специалисты

В соответствии с федеральным законом №25-фз "О муниципальной службе в Российской Федерации", муниципальная служба - это профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора.

Муниципальным служащим является гражданин России, достигший 18 лет, владеющий государственным языком Российской Федерации, соответствующий квалификационным требованиям и исполняющий обязанности по муниципальной должности муниципальной службы в порядке, определенном уставом муниципального образования в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации.

Согласно статьи 12 данного закона муниципальные служащие обязаны:

исполнять должностные обязанности в соответствии с должностной инструкцией;

соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;

поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;

не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну;

беречь государственное и муниципальное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей.

предоставлять декларацию;

соблюдать ограничения, требования к служебному поведению, установленные федеральными и другими законами.

Муниципальный служащий должен следовать строго в пределах полномочий, которые закрепляются в должностной инструкции и в трудовом договоре. Должностные обязанности муниципального служащего различаются в зависимости от органа, в котором осуществляется его деятельность, и от замещаемой должности.

В связи с прохождением муниципальной службы муниципальному служащему запрещается:

заниматься предпринимательской деятельностью;

получать в связи с должностным положением или в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц;

использовать в целях, не связанных с исполнением должностных обязанностей, средства материально-технического, финансового и иного обеспечения, другое муниципальное имущество;

допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности органа местного самоуправления;

использовать преимущества должностного положения для предвыборной агитации;

прекращать исполнение должностных обязанностей в целях урегулирования трудового спора.

В муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы.

Существенным отличием статуса муниципальных служащих от статуса государственных гражданских служащих Российской Федерации по данному закону является то, что замещение должностей муниципальной службы осуществляется на основе трудового договора (контракта), а не служебного контракта, как это предусмотрено для государственных гражданских служащих Российской Федерации.

## 1.2 Нормативно-правовая база, регулирующая прием государственных и муниципальных служащих на региональном уровне

В субъектах Российской Федерации, как правило, нет специальных законов о квалификационных требованиях для замещения должностей муниципальной службы. В большинстве субъектов Российской Федерации этот вопрос урегулирован в законах о муниципальной службе.

Нормативно-правовая база федерального и регионального уровня по административно-правовому статусу государственных и муниципальных служащих содержат похожие главы. Но в окружном законодательстве акты содержат более подробную информацию и дополнения, связанные с прохождением государственной и муниципальной службы в органах региональной власти.

В законе Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 208-оз "О программе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Развитие муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре" на 2008-2010 годы" от 29 декабря 2007 года прописаны этапы проведения программы, целью которой является оказание содействия муниципальным образованиям Ханты-Мансийского автономного округа - Югры в развитии муниципальной службы в округе.

Данная программа позволит создать условия для оптимального организационно-правового, методологического обеспечения муниципальной службы в автономном округе; сбалансировать нормативно правовую базу в сфере муниципальной службы в округе. А также сформировать кадровый состав муниципальной службы в автономном округе, региональную систему подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципальной службы и профессионального развития муниципальных служащих.

В результате проведения программы ожидается:

1) принятие необходимых муниципальных правовых актов по вопросам муниципальной службы в соответствии с требованиями федерального законодательства и законодательства автономного округа во всех муниципальных образованиях автономного округа;

2) информатизация, внедрение программного обеспечения с целью автоматизации кадрового делопроизводства и ведения реестра муниципальных служащих не менее чем в 70 процентах подразделений органов местного самоуправления муниципальных образований округа, занимающихся кадровой работой;

3) обучение (повышение квалификации) 10 процентов муниципальных служащих от общего количества муниципальных служащих в органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа;

4) оказание содействия 70 муниципальным служащим в прохождении профессиональной переподготовки и получении дистанционного образования.

Закон Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 190-оз "О внесении изменений в Закон Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре" от 20 декабря 2007 года регламентирует участие в обеспечении подготовки, переподготовки и повышения квалификации лиц, замещающих выборные муниципальные должности. А также рассматривает денежное содержание муниципального служащего в автономном округе.

Закон Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 113-оз "Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре" от 20 июля 2007 года разграничивает полномочия органов государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югры в сфере муниципальной службы.

В соответствии со статьей 6 кандидатами на должность главы местной администрации муниципального района могут быть граждане Российской Федерации, достигшие на день назначения возраста 25 лет, владеющие русским языком, имеющие высшее профессиональное образование, стаж. На разных должностных уровнях предъявляются следующие требования к стажу работы (рис.1.1).

стаж работы

на государственных

должностях Российской

Федерации и (или)

субъекта Российской Федерации

не менее 3 лет

выборных муниципальных должностях

не менее 3 лет

государственной и (или) муниципальной службы

не менее 5 лет

руководителем государственного и (или) муниципального предприятия, учреждения

не менее 3 лет

Рис.1.1 Требования к стажу работы, предъявляемые к кандидатам при поступлении на должность главы местной администрации

Одним из принципов государственной гражданской службы является равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к гражданской службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям. А также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами гражданского служащего.

Поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности государственной гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено законом.

Порядок проведения конкурсов определяется рядом нормативно-правовых актов:

Указом Президента Российской Федерации от 01 февраля 2005 г. № 112 "[**О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации**](http://www.admhmao.ru/power/goss/ukaz_112.htm)";

Постановлением Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 05 июля 2005 г. № 89 [**"О конкурсной комиссии по проведению конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа-Югры";**](http://www.admhmao.ru/power/goss/post_89.htm)

Распоряжением Администрации Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 05 июля 2005 г. № 21-р "О конкурсной комиссии по проведению конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа-Югры".

Закон Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 97-оз "О государственной гражданской службе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры" от 31 декабря 2004 года регулирует вопросы правового, организационного и финансово-экономического обеспечения государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

С учетом Реестра государственных гражданских служащих автономного округа и поступивших заявлений гражданских служащих на конкурсной основе для замещения должностей гражданской службы автономного округа формируется кадровый резерв автономного округа и кадровый резерв государственного органа автономного округа.

Законом Ханты-Мансийского автономного округа-Югры №97-оз "О Реестре должностей муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре" от 20 июля 2007 года в соответствии с федеральными законами и законами Ханты-Мансийского автономного округа - Югры утверждается Реестр должностей муниципальной службы округе для обеспечения исполнения полномочий представительного органа муниципального образования. А также главы муниципального образования, местной администрации, иных органов местного самоуправления, предусмотренных уставом муниципального образования и обладающих собственными полномочиями по решению вопросов местного значения, контрольного органа муниципального образования, избирательной комиссии муниципального образования.

Проблема развития местного самоуправления выходит в последнее время на первые позиции среди крупномасштабных реформ и преобразований, проводимых в Российской Федерации. Реформирование местного самоуправления призвано оживить этот важнейший демократический институт, являющийся одной из основ конституционного строя современной России. Без эффективно работающего местного самоуправления невозможно формирование гражданского общества в нашей стране.

Реализация планов по совершенствованию местного самоуправления напрямую зависит от его кадрового потенциала. Состояние муниципальной службы, профессионализм управленческого аппарата на местах во многом предопределяют качество публичных услуг, предоставляемых гражданам муниципальными органами. Кроме того, четкая регламентация всех сторон деятельности муниципальной администрации позволит более действенно бороться с проявлениями чиновничьего произвола и коррупцией.

Создание четкой нормативно-правовой базы государственной и муниципальной службы - важная юридическая гарантия реализации конституционной нормы, устанавливающей равный доступ граждан к публичной службе.

## Глава 2. Система подбора и отбора персонала

## 2.1 Порядок подбора персонала

Подбор персонала начинается с общих целей органов власти и конкретной структуры, с уточнения результата, который необходимо получить от служащего, с анализа возможности оплаты высококвалифицированного специалиста и повышения его навыков.

После этого можно достаточно точно определить критерии отбора: предпочтительный возраст и образование, квалификация, значимость опыта работы по близкой специальности, требование к состоянию здоровья, значимость или не значимость внешних данных и т.п. Не менее важное значение имеет возможность оценить личностные, психологические характеристики претендента на вакансию. Обобщая все эти рекомендации, порядок процесса подбора персонала можно показать схематично (рис.2.1):

Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого органы власти отбирают наиболее подходящих работников. Необходимый объем работы по подбору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Подбор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего подбора относятся:

Уточнение генеральных целей подбора персонала

Уточнение результатов, невозможных достичь усилиями имеющихся специалистов и определение необходимости новых вакансий или замен действующего персонала

Определение квалификационных критериев специалистов

Формирование банка данных на потенциально интересных претендентов

Выбор тактики и инструментов подбора персонала

Проверка правильности принятия сотрудника (чтобы при необходимости не было проблем с увольнением)

Определение промежуточных

результатов от служащего

Принятие решения

1. Объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах.

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.

Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если, к примеру, компания нуждается в финансовом директоре.

2. Выезд в институты и другие учебные заведения.

3. Клиенты и поставщики предлагают необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

4. Рекламное объявление.

Цель - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Оно содержит информацию о ключевых элементах работы; требуемой квалификации; местонахождение; предполагаемом жалованье т.д. В основном печатается в бесплатных рекламных газетах, приложениях.

5. Лизинг персонала.

Лизинг является одной из форм временного привлечения персонала извне. В таких случаях заключается договор о предоставлении наемных работников на некоторое время.

6. Рекрутинговые агентства.

Рекрутмент - это платные услуги по подбору персонала для компании - работодателя осуществляемые по заказу последней.

Главное преимущество сотрудничества с рекрутинговыми агентствами состоит в том, что они подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых кандидатов, то есть специалистов соответствующих всем требованиям заказчика. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного отбора кандидатов и представляет собой определенный процент от его годовой оплаты труда.

К внешним методам подбора персонала также относятся активные методы.

К ним обычно прибегаю в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, то есть налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты "неиспорченные" и их не нужно "ломать". Выше перечисленные методы привлечения персонала в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и на этом этапе при управлении планированием персонала руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе подбора.

В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, работник в технический отдел), то наиболее важное значение, имеет образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными.

При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в органах власти, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают структуру органов и тех, кто в них работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности.

Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе.

Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний. В тоже время, выбор ограничен числом сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей - это один из существенных недостатков внутреннего подбора.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяют сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел по персоналу старается владеть всем подбором приемов для привлечения кандидатов на должность.

Поэтому, в повседневной работе отдел по персоналу руководствуется двумя основными правилами: всегда сначала проводит поиск кандидатов внутри фирмы; и использует, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Рассматривая различные способы подбора персонала, необходимо отметить, что в современных западных структурах сегодня все больше распространяется вторичный найм, то есть подбор во временные подразделения, творческие группы. Сущность его заключается в том, что подбор исполнителей или непосредственных руководителей производится на основе внутреннего конкурса, который может быть объявлен на конкретную должность или в структуру. Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип, (речь идет о массовых профессиях). Каждый желающий подает заявление, которое может рассматриваться несколько раз, т.е. в случае неудачи работник может отозвать заявление на данную вакансию и претендовать на другую. За 5-6 недель до официального объявления необходимо давать по неофициальным каналам информацию о наличии вакантных мест и обо всех перемещениях.

Данный метод позволяет создать в органах власти внутренний рынок труда, снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживать стабильность коллектива.

При подборе кадров основными являются следующие оценки:

профессиональный уровень;

уровень образования;

характер профессиональной подготовки;

отношение к труду;

заинтересованность в работе;

профессиональный опыт;

частота перемен места работы;

готовность осваивать новые специальности;

квалификация;

состояние здоровья;

психологическая устойчивость;

семейное положение;

место жительства.

Подбор сотрудников осуществляется на основании потребностей, своевременно заявленных руководителями структурных подразделений, в соответствии со штатным расписанием и должностной инструкцией.

Подбор персонала осуществляется на конкурсной основе.

Конкурс проводится среди граждан, подавших заявление на участие в нем, при соблюдении условий, установленных Федеральным законом "Об основах государственной службы Российской Федерации": наличие гражданства Российской Федерации, владение государственным языком, достигшим 18-летнего возраста, а также некоторые другие требования.

Конкурс объявляется при наличии вакантной государственной должности и отсутствия резерва для ее замещения. Государственные служащие, наравне с гражданами, могут участвовать в конкурсе независимо от того, какие должности они занимают в момент его проведения.

Конкурс проводится в двух формах:

конкурс документов на замещение старшей (2 группы) государственной должности;

конкурс-испытание на замещение ведущей, главной или высшей (3, 4, или 5 группы) государственных должностей.

Конкурсная (государственная конкурсная) комиссия формируется Советом по вопросам государственной службы при Президенте совместно с руководителем органа, которая состоит из председателя, его заместителя секретаря и членов комиссии.

Конкурс проводится в два этапа. На первом Совет по вопросам государственной службы публикует объявление органа о приеме документов для участия в конкурсе. Оно может быть также опубликовано в органах печати, учрежденных соответствующими органами, и других печатных изданиях.

В этом объявлении указывается информация о наименовании вакантной государственной должности, условии прохождения государственной службы, а также требований, предъявляемых к претендующему на замещение вакантной должности гражданину.

Документы для участия в конкурсе представляются в течение месяца со дня объявления об их приеме. При несвоевременном или не полном представлении по уважительным причинам документов, указанных в Положении, руководитель государственного органа вправе перенести сроки приема документов.

После проверки достоверности сведений, представленных желающими участвовать в конкурсе, лицам, допущенным к его участию, не позднее, чем за неделю до начала второго этапа конкурса сообщается о дате, времени и месте его проведения руководителем государственного органа (второй этап).

Конкурсная комиссия оценивает участников конкурса документов на основании документов об образовании, о прохождении государственной службы и о другой трудовой деятельности, а также на основании рекомендаций, результатов тестирования, других документов, представляемых по решению соответствующих органов по вопросам государственной службы.

Конкурс-испытание может включать в себя прохождение испытания на соответствующей государственной должности государственной службы и завершается государственным квалификационным экзаменом.

Решение конкурсной (государственной конкурсной) комиссии принимается в отсутствии кандидата простым большинством голосов тайным или открытым голосованием, которое подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами комиссии, принявшими участие в ее заседании. Данное решение является основанием для назначения на соответствующую государственную должность государственной службы либо отказа в таком назначении.

Каждому участнику конкурса сообщается о результатах конкурса в письменной форме в течение месяца со дня его завершения.

Для качественного и планомерного подбора специалистов руководителям структурных подразделений необходимо подавать заявку в отдел кадров за 0,5 - 1 месяц до необходимой даты выхода работника на работу. Общий срок конкурса не должен превышать 2-х месяцев со времени заполнения заявки. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально.

Непосредственный руководитель предварительно решает все хозяйственные вопросы, связанные с размещением и организацией рабочего места предполагаемого сотрудника.

Днем принятия заявки на работу является передача заявки в отдел кадров, которая отмечается подписью ответственного лица.

В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования, которые значительно снижают ошибки в подборе кадров и их текучести.

На работу не принимаются лица, состоящие между собой в близком родстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов), если их работа связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

Работа отдела кадров по подбору персонала осуществляется по следующим этапам:

1) уточняет требования к вакансии, исходя из имеющейся заявки и собеседования с руководителем, подавшим ее.

2) в зависимости от статуса должности, выбирает пути и тактику поиска (основываясь на трех показателях: времени поиска, стоимости затрат на подбор, квалификацию кандидатов).

Начинать поиск кандидата на должность необходимо с внутреннего кадрового резерва и базы данных (внешнего резерва).

В случае отсутствия возможных кандидатов во внутреннем и внешнем резервах поиск осуществляется через:

специализированные рекламные издания;

агентства по трудоустройству;

прямой поиск;

реклама в метрополитене;

собственный банк данных.

Органы власти испытывают потребность в персонале, на которую влияют различные факторы: рыночные (рост спроса на продукцию и услуги требует дополнительных людей для расширения производства); технологические (совершенствование оборудования обычно уменьшает число работников, необходимых для его обслуживания, и требует людей иных профессий). А также квалификационные (кадров высокой квалификации); организационные (рациональность структуры организации и управления уменьшает потребность в персонале); социальные (текучесть персонала требует его постоянного пополнения). К ним относится и государственная политика в области занятости (ограничение труда тех или иных категорий работников и продолжительности рабочего времени ставит вопрос о наборе кадров) и прочее.

Необходимость привлечения персонала на практике предполагает:

1. Выработку стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией.

2. Выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).

3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами.

4. Установление уровня оплаты труда, способов и мотивации и перспектив служебного роста.

5. Осуществление практических действий по привлечению персонала.

В результате временного привлечения сотрудников на дополнительную работу, их горизонтального и вертикального перераспределения в органах власти складывается внутренний рынок труда. Его функционирование снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживать стабильность коллектива.

## 2.2 Порядок отбора персонала

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности.

Количественно процесс отбора характеризуется коэффициентом отбора:

Число отобранных лиц

К отб =

Число претендентов

Уже при его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее могут вести себя органы власти.

Сегодня в западных органах власти начинает складываться новая модель отбора персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание как их профессионально-квалификационные, так и личностные качества, например, способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде и тому подобное.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются так называемой профессиограммой, или картой компетентности. Это - "портрет" идеального сотрудника (при необходимости детализированный), определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах (инструкциях, положениях и т.п.), и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы лиц. Она готовится совместно линейным руководителем и специалистом по персоналу на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки). Ее слабым местом как инструмента отбора кандидатов является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

При отборе персонала принято руководствоваться следующими принципами:

ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены, и их необходимо пересмотреть;

обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидатов делятся на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств оценивается следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого органы власти выбирают из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. При этом обеспечивается удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей. Каждый приём работника на государственную и муниципальную службу влечёт за собой большие затраты, ошибки при приёме увеличиваются многократно.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии формируются так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики (табл.1). “Эталонные” уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в органах власти сотрудников, хорошо справляющимися со своими обязанностями. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику будет слишком велик.

Таблица 1.

Критерии отбора персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Содержание критерия |
| Образование | Работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель изучает продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.  |
| Опыт | Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий осуществлять такую же работу, любит её и будет выполнять хорошо. А поскольку лояльность в отношении работы и органов власти ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом.  |
| Стаж | Одним из способов измерения опыта работы в органах власти является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данных органах власти, временем работы на определённой должности или в составе определённой структуры и т.д.  |
| Физические (медицинские) характеристики | Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определённых физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию.  |
| Персональные характеристики и типы личности | Одной из важнейших персональных характеристик сотрудника является его социальный статус. Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников, которые, по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно. Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора сотрудников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих сотрудников, занятых в органах власти на данное время.  |

Работа кадровой службы будет тем успешнее, чем яснее её сотрудники представляют себе конкретную цель работы по подбору и отбору персонала. Например, когда ставится задача просто привлечь новые кадры для работы в органах власти, применяются одни методы. В этом случае кадровая служба руководствуется критериями, которые разрабатываются лицами, принимающими решение. Для подбора и отбора персонала на определённую и специфическую должность кадровая служба использует аналитические оценки кандидатов, учитывающие характеристики работы и требования к человеку, её выполняющему, независимо от характера деятельности. В применении аналитических методов отбора персонала на ту или иную должность акцент делается на основных показателях поведения, что облегчает процесс принятия решений.

В прошлом отбор персонала на Западе считался достаточно простым делом. Руководитель лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства). Однако, начиная с 60-х годов ХХ века, создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступень часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Эта процедура реализуется в различном объёме, исключая или добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени. Существуют следующий порядок отбора персонала:

1. Предварительная отборочная беседа.

Эта работа проводится по-разному в различных органах власти. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили непосредственно в отдел кадров или на место работы. В этих случаях беседу проводит специалист по персоналу или линейный руководитель. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе). В этом случае, перед беседой органы власти получают заявление о желании работать здесь и письмо. Письма, посылаемые вместе с заявлением о работе, должны быть напечатаны на хорошей бумаге, быть не более одной страницы и включать в себя следующие пункты (в порядке убывания значимости):

какую должность Вы хотели бы занимать;

ваши специфические цели работы на данном месте;

конечные цели Вашей карьеры;

причина, по которой Вы ищете работу;

указание на то, что Вам хорошо известно то место, куда Вы желаете быть направлены.

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в органах власти, ближайшая возможная дата выхода на работу.

2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, а запрашиваемая информация должна определять производительность бедующей работы претендента. Данные могут относиться к прошлой работе, складу ума, то есть, чтобы на их основе можно было провести психологическую оценку кандидата.

Пункты анкеты сформулированы в нейтральном стиле и предполагают любые возможные ответы, в том числе и вообще отказ в ответе, а сами пронумерованные пункты должны вытекать один из другого.

3. Беседа по найму.

Собеседования или беседа по найму до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора персонала. Принимая на работу новых сотрудников, органы власти располагает обычно лишь документальными данными о нём. В этом случае важное значение приобретает беседа представителей органов власти с претендентом. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу хотя бы без одного собеседования. Его лучше всего проводить будущему непосредственному управляющему претендующего на должность работника.

Отбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним. Прежде всего, должно быть выяснено знание специалистом того дела, за которое он берётся. Конкретное содержание проверки на знание дела определяется описанием (квалификацией) рабочего места. Проверяется, насколько претендент понимает предстоящую работу (функции, технологии), знает технические средства, которыми ему предстоит пользоваться.

Считается, что в ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующие основные вопросы:

1. Какие личные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения той или иной работы.

2. С помощью каких вопросов, задаваемых всем без исключения кандидатам, можно извлечь необходимую информацию и сузить до предела круг последних.

3. Кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров - один человек или несколько - и в какой форме проводить собеседование. Если предпочитается групповое интервью, считающееся более надежным, встает вопрос о председателе комиссии. Он представляет кандидатам экспертов, объясняет порядок проведения собеседования, устраняет психологические барьеры и создает необходимую атмосферу, принимает окончательное решение в случае разногласий.

Существуют следующие правила проведения интервью:

не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть;

не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел;

проявлять непредвзятость, дружелюбие, чаще упоминать имя претендента;

обстоятельно отвечать на его вопросы и реплики;

не показывать своего отношения к его личным документам;

не спешить давать авансов на будущее;

скрывать свое настроение;

изучать или угадывать психологическое состояние посетителя;

научиться отказывать так, чтобы за это благодарили;

соблюдать требования трудового законодательства.

Вопросы рекомендуется задавать примерно в такой последовательности: о личных особенностях, деталях образования, квалификации, подготовки, опыта работы, планах и стремлениях, причинах желания получить данную должность, возможности совмещения работы и личной жизни, сильных и слабых сторонах, размере заработной платы, целях карьеры на 5-10 лет, причинах ухода с прежней работы, планах действий в случае занятия должности. Следует также предложить претенденту самому задать интересующие его вопросы, на основе которых можно многое узнать о человеке.

Проводящий такую беседу может попросить претендента рассказать о других предложениях и прохождении аналогичных собеседований.

После собеседования нужно немедленно приступить к его осмыслению и обсуждению результата (если интервьюировала комиссия), поскольку полученная информация быстро улетучивается или искажается и упорядочить ее впоследствии будет очень трудно. И только после этого можно начинать работу с другой кандидатурой. Окончательные решения принимаются после ознакомления со всеми претендентами путем систематического исключения из списка наименее подходящих из них. Не следует торопиться, а тем более принимать решение в первые минуты беседы и сразу же предлагать работу.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель практически любого вида беседы - знакомство с претендентом. Однако эти три вида беседы значительно отличаются по подходам. В ходе беседы формализованного типа проводящий её человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке. Такой подход, как правило, не позволяет получить достаточно широкого представления о заявителе, так как не даёт возможности приспособить ход беседы к ответам претендента.

При проведении беседы слабо формализованного типа имеются лишь основные вопросы и наряду с ними могут задаваться дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый, но требует и большей квалификации от проводящего беседу. Хотя для этих бесед и нет специальных макетов, всё же кадровикам рекомендуется определённый перечень вопросов, которые обычно задаются кандидатам (приложение 1).

Разговор ведётся свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя. Но, тем не менее, имеются определённые рекомендации по проведению собеседования по этому типу. Недопустимо задавать вопросы, связанные с расовой принадлежностью, увечьями, возрастом, семейным положением и количеством детей (это выясняется лишь после приёма), ростом и весом, жилищными условиями. Здесь нужно постараться вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам.

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три основные части: вступительную, основную и заключительную. Вступительная часть составляет около 15% времени для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата.

Цель собеседования - личное общение с кандидатом. Оценка его способности вести беседу, уточнение фактов биографии, определение жизненных ценностей кандидата, мотивации трудовой деятельности. Уточнение, соответствует ли уровень развития компетенций имеющейся должности. Ответы на вопросы кандидата. Заполнение внутренней анкеты кандидатом, получение информации для оценки в претенденте качеств, требуемых для данной должности и принятия решения.

При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать беседу отрицательным решением, о нём человека рекомендуется уведомить позже.

При проведении беседы, вопросы задаются не только кандидатам, но и сами они могут получить у менеджера по персоналу некоторую информацию, касающуюся их возможной работы в данной организации (приложение 2).

Исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора персонала. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные. В результате такого метода отбора как собеседование удаётся довольно определённо выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе.

Редко бывает, чтобы претендент на должность полностью её соответствовал, поэтому собеседование также имеет целью выявить степень несоответствия. Если степень несоответствия такова, что претендента можно подучить на месте, то тогда он может быть принят на работу. В этом случае важно, что управляющий видит, какие он берёт на себя обязательства по этому доучиванию нового работника.

Не все собеседования заканчиваются положительным решением. Проведённые социологами опросы менеджеров по персоналу показали, что наиболее частые причины отказа в приёме на работу по итогам собеседования были следующие:

1. Плохой внешний вид.

2. Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность.

3. Неспособность ясно выражать свои мысли, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.

4. Отсутствие личных планов служебной карьеры и четких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.

5. Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.

6. Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.

7. Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.

8. Скрытость, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.

9. Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и об их руководителях.

10. Бестактность, невежливость.

11. Непонимание общепринятых правил.

4. Тесты по найму.

Тестирование с целью отбора подходящих людей для определённых целей использовалось на протяжении многих веков.

Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то есть идеальным кандидатом. Как правило, тесты разработаны психологами. Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими способностями могут быть умение печатать на компьютере, стенографировать, требуются и определённые личные качества. При приёме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение:

профессиональных знаний и навыков;

уровня развития интеллекта и других способностей;

наличия и степени проявления определённых личностных качеств.

Специалистам по персоналу известны, как правило, тысячи различных тестов. Из этого многообразия можно выделить основные. Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, тест на вождение для водителей, прослушивание для музыкантов, тесты по машинописи и т.п. Кандидатов просят проделать определённую работу на механизме, с которым им придётся работать в случае принятия на работу, а затем уже регистрируется количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны.

Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки, приближенной к реальной. Например, вождение машины на тренажёре, тесты на психомоторные способности (время принятия решения, поворотливость пальцев, скорость движения конечностей и др.), тесты на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имён).

Сюда же относится большая группа так называемых письменных тестов, используемых для измерения общего уровня умственного развития и способностей. Их существует огромное множество. Например, тест на способности - шкала Векслера, состоящий из двух групп заданий. Первая, словесная, включает вопросы по словарному запасу, общей информированности, арифметике. Вторая группа состоит из заданий, основанных на завершении рисунка, собирании предметов и т.п.

Широко также используется калифорнийский тест умственной зрелости, а также тесты позволяющие измерить различные личностные параметры человека. Наиболее известны тест Кэттела, выделяющий шестнадцать основных качеств претендента, Миннесотский многопрофильный личностный тест "семантический дифференциал", тесты по изучению типа нервной деятельности (темперамента), акцентуации характера и другие. Иногда под тестом понимают такое испытание, отличительными чертами которого является фиксированность времени выполнения задания и единственность правильного ответа. Такой тест предназначен для определения уровня развития интеллекта и других способностей (например, к устному счёту), навыков и тому подобное.

Особой разновидностью тестов являются опросники. С их помощью оценивают свойства личности или интересы. Ответ характеризует отвечающего. Опросники используются для определения склонности к тому или иному виду деятельности, например, нравится ли данному человеку работать в коллективе, если у него артистические склонности и т.п. Опросники эффективно применяются в целях профориентации.

При тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Наиболее известны так называемые проективные тесты. Начало они берут из глубины веков, от гадания на свечах, кофейной гуще и т п. Вот, например, уже используемый многие годы весьма эффективный тест Роршаха. Простая клякса, раздавленная внутри сложенного пополам листка бумаги. В зависимости от того, что увидел человек, простую кляксу или какой-нибудь предмет, психолог расскажет, кто он есть на самом деле. Тесты такого рода рассчитаны на то, чтобы зацепить и вытащить скрытую установку подсознания. Могут предложить дописать рассказ или дорисовать картинку. Использование тестовых методик при отборе персонала всегда было и остаётся весьма дискуссионным вопросом не только в России, но и во всём мире.

Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, сравнивая затем результаты, поскольку они могут быть неодинаковыми. При этом тесты неплохо предварительно "обкатывать" на работающих.

В Росси используются в основном западные методики, однако здесь имеются определённые сложности, связанные не только с языковыми отличиями, но главным образом, с социокультурными несоответствиями.

5. Проверки рекомендаций и послужного списка.

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать. Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств.

У молодых кандидатов частые перемены рабочего места расцениваются, скорее, положительно, так как в основе их лежат мобильность, стремление к лучшей организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями его переводят в разряд постоянных работников.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и ряда других методов. На рис.2.2 показан процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям к будущим сотрудникам.

Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление может быть совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах. А также об опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

первичное знакомство с претендентами

сбор и обработка информации о кандидатах по определенной системе

оценка качеств и составление достоверных «портретов»

сопоставление фактических качеств претендентов и требова­ний должности

сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих

проверка эффективности адаптации работников и их работы в начальный период

назначение или утверждение кандидатов в должности, заклю­чение с ними трудового договора

Рис.2.2 Процесс отбора кандидатов

В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно должно быть подтверждено письменно.

Результаты ознакомительного собеседования позволяют отсеять сразу же до 80-90% кандидатов. А для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

При необходимости может проводиться медицинский осмотр, заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

выбор наиболее подходящих сотрудников;

обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;

сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;

улучшение морально-психологического климата;

удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются недостаток в нем системности, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств; ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; недостаточный учет отрицательной информации.

За рубежом также предъявляются требования к кандидатам на вакантные должности. Но в отличие от практики России, все базируется на здравом смысле: кандидат должен подходить по максимуму с одной стороны, но с другой.

Всякий отбор - неизбежный компромисс. Так как, даже лучшие из лучших имеют свои недостатки относительно данной должности.

Необходимо проводить различия, между настоящим и тем, чтобы мы хотели получить в дальнейшем. Если человек подходит и имеет склонность к дальнейшему развитию, то все очень хорошо. Так как компетенция сегодня, не есть компетенция завтра.

Повышение требования к какому-либо одному качеству. Следовательно, можно недооценить общий потенциал.

Чем большее число кандидатов, тем большая вероятность позитивного результата. Исходя из этого, родственников лучше рекомендовать в другие места.

При определении требований к должности, входящей в команду руководителей, осуществляется отбор за счет компетенции слабых мест команды.

Таким образом, идеальный тип специалиста или руководителя при отборе не может быть структурирован. Следовательно, необходимо обращать внимание на следующие факторы:

коммуникабельность, умение работать с людьми (можете ли Вы эффективно работать на любом уровне организации; улучшите ли Вы психологический климат; увеличите ли Вы производительность труда; можете ли Вы сотрудничать с другими людьми).

способны ли Вы принимать решение (особенно, если Вам предстоит работа менеджера), насколько Вы психологичны (можете предвидеть реакцию других людей), как глубоко Вы чувствуете новое.

организаторские способности - оценка деловых качеств: умение управлять собой, своим внешним видом, вести переговоры, анализ и контроль работы других (способность эффективно использовать рабочую силу - готовность исправить положение, если допущена ошибка (может быть даже тут же исправить), умение тщательно планировать.

Заинтересованные в приеме лица определяют уровень профессиональных знаний, умений и навыков. Все руководители, проводившие оценку, фиксируют свое заключение о профпригодности в листе согласования.

Анкета кандидата прошедшего профотбор остается в отдел кадров.

Отдел кадров доводит до сведения заинтересованных лиц результаты конкурса.

Окончательное решение принимается после личной встречи кандидатов с руководителем и является совместным заключением всех заинтересованных лиц о приеме конкретного кандидата на работу в установленный день.

Не прошедшие конкурсный отбор кандидаты извещаются о принятом решении в кратчайшие сроки.

Российская система местного самоуправления с точки зрения кадрового потенциала испытывает сегодня острую потребность в совершенствовании. Вместе с тем совершенствование кадрового обеспечения местного самоуправления предполагает не только подготовку высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления. Но и отбор на муниципальные должности лучших из них, эффективное распределение данных специалистов в рамках конкретных муниципальных органов и их структурных подразделений, использование при этом обширного комплекса эффективных кадровых технологий - как традиционных, так и более современных (приложение 3).

Система оценки кандидатов должна обладать следующими характеристиками:

быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;

стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;

помогать сотрудникам органов власти, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения.

Пример системы оценок:

5. Отличный кандидат. Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу.

4. Хороший кандидат (выше среднего уровня). Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности.

3. Средний кандидат. Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях.

2. Ниже среднего. Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов).

1. Абсолютно неподходящий кандидат. Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

При оценке кандидатов следует использовать всю шкалу оценок. Специалисты, осуществляющие отбор, должны стараться избежать искушения выставлять всем кандидатам средние оценки. Нельзя также ставить оценки с плюсом или с минусом.

Возможны и ошибки при оценке кандидатов. Интервью является процессом межличностного взаимодействия, поэтому надо иметь в виду возможность искажений и ошибок, свойственных межличностному восприятию.

Ошибка центральной тенденции. Возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше).

Ошибка снисходительности. Большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к приему неподходящих работников.

Ошибка высокой требовательности - большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка приводит к отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов.

Эффект ореола возникает тогда, когда интервьюер оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую - то одну характеристику, которая, в его глазах перевешивает все остальные.

Ошибка контраста возникает тогда, когда средний кандидат оценивается высоко, если он идет после нескольких слабых кандидатов, или низко, если он идет после сильных кандидатов.

Стереотипизация - это тенденция сравнивать кандидата со стереотипом “идеального кандидата“. Этот стереотип может сильно различаться у разных интервьюеров и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Таким образом, подбор и отбор персонала - действительно один из важнейших этапов развития органов государственной и муниципальной службы, и ответственность за его проведение целиком лежит на руководстве. Но в любом случае, гарантий при подборе и отборе персонала не существует, и те органы власти, которые сумели создать свой рабочий коллектив, проходят через множество проблем на пути к достижению желаемого результата.

## 2.3 Порядок приема и оформления кандидата на государственную и муниципальную службу

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных "портретов", сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Трудовой договор государственного служащего имеет много особенностей в соответствии с Федеральным Законом "О системе государственной службы РФ" от 14 мая 2003 года. Эти особенности есть в приеме на государственную службу, ее прохождении и в увольнении. Он предусмотрел как ряд изъятий, так и ряд трудовых льгот для государственных служащих по сравнению с общим трудовым законодательством.

Трудовой договор есть соглашение между государственным служащим и государственным органом, по которому государственный служащий обязуется выполнять работу по определенной государственной должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а государственный орган обязуется выплачивать ему заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством и соглашением сторон.

При поступлении на государственную службу гражданин представляет требуемые документы о себе:

личное заявление;

документ, удостоверяющий личность;

трудовую книжку;

документы, подтверждающие профессиональное образование;

справку из органов государственной налоговой службы о представлении сведений об имущественном положении; медицинское заключение о состоянии здоровья;

другие документы, если это предусмотрено федеральным законом.

Данные сведения, представленные гражданином, поступающим на государственную службу, подлежат проверке в установленном федеральным законом порядке. После чего, с гражданином заключается трудовой договор на неопределенный срок или срок не более пяти лет.

В случае установления в процессе проверки обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина на государственную службу, указанный гражданин информируется в письменной форме о причинах отказа в принятии его на государственную службу

В трудовой договор включается обязательство гражданина, поступающего на государственную службу, обеспечивать выполнение Конституции Российской Федерации и федеральных законов в интересах граждан Российской Федерации.

Поступление гражданина на государственную службу оформляется приказом по государственному органу о назначении его на государственную должность государственной службы. В приказе обычно указывается фамилия, имя, отчество назначаемого; наименование его должности и государственного органа (структурного подразделения); день, с которого он приступает к исполнению своих должностных обязанностей; оклад. Этот приказ - юридический акт, являющийся основанием для вступления гражданина в должность с предоставлением ему общих прав и возложением на него обязанностей государственного служащего.

Назначение впервые или вновь поступающих на государственную службу осуществляется:

1. На государственные должности государственной службы категории "Б" (должности, учреждаемые в предусмотренном законодательством порядке для непосредственного обеспечения полномочий лиц, занимающих должности категории А) назначение производится по представлению соответствующих лиц, замещающих должности категории "А" (государственные должности, установленные Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, конституциями и уставами субъектов Российской Федерации - президент, премьер-министр, министры, судьи, депутаты и др.), либо уполномоченных ими лиц или государственных органов. Порядок подбора кандидатур определяется соответствующим государственным органом или лицом, замещающим государственную должность категории "А", в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

2. На государственные должности государственной службы 1-й группы (младшие) категории "В" (должности, учреждаемые самими государственными органами для исполнения и обеспечения полномочий этих органов) граждане назначаются соответствующим должностным лицом (руководителем). Порядок подбора кандидатур определяется нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

3. На государственные должности государственной службы 2, 3, 4 и 5-й групп (старшие, ведущие, главные и высшие) категории "В" - по результатам конкурса на замещение вакантной государственной должности государственной службы.

Конкурс на замещение старшей, ведущей, главной и высшей вакантных государственных должностей государственной службы обеспечивает право российских граждан на равный доступ к государственной службе в соответствии с их профессиональной подготовкой и способностями.

При заключении трудового договора стороны обуславливают испытательный срок с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе (по необходимости).

Испытательный срок не устанавливается: при приеме на работу: лиц, не достигших восемнадцати лет; молодых рабочих по окончании профессионально-технических учебных заведений; молодых специалистов по окончании высших и средних специальных учебных заведений; при приеме на работу из другой местности и при переводе на работу с другого предприятия, учреждения, организации.

Для вновь принимаемых работников срок испытания составляет 3 месяца, по представлению непосредственных руководителей. Руководитель вправе увеличить указанные сроки, в отдельных случаях, по согласованию с отделом кадров и руководителем подразделения до шести месяцев. В испытательный срок не засчитываются период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам.

За десять дней до истечения испытательного срока руководитель подразделения, где работник работает с испытательным сроком, предоставляет в отдел кадров сведения оценки работника в период прохождения испытательного срока с соответствующими выводами о целесообразности продолжения работы.

Примечание:

а) необходимо отличать прием работников с испытательным сроком от приема временных, сезонных и принимаемых для замещения временно отсутствующих работников, которым испытательный срок не устанавливается;

б) временными признаются работники, принятые на работу на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующих работников - до четырех месяцев.

Отдел кадров совместно с непосредственным руководителем проводит адаптацию, организуют и контролируют прохождение работником испытательного срока.

В соответствии с Положением о повышении квалификации вновь принятые сотрудники, не прошедшие повышение квалификации в течение последних 5 лет, включаются в план повышения квалификации на текущий год.

Ответственность за реализацию настоящего положения, а также координацию действий сотрудников в вопросах подбора и найма персонала несет отдел кадров.

В соответствии с законом Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 113-оз от 20 июля 2007 года "Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре", в стаж муниципальной службы муниципального служащего включается время работы на должностях муниципальной службы (муниципальных должностях муниципальной службы). А также государственных должностях Российской Федерации и государственных должностях субъектов Российской Федерации, государственной гражданской службы, воинских и должностях правоохранительной службы (государственных должностях государственной службы).

Стаж муниципальной службы муниципального служащего приравнивается к стажу государственной гражданской службы государственного гражданского служащего.

Профессиональная служебная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим органом местного самоуправления задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения муниципальным служащим должностной инструкции, профессиональные знания и опыт работы муниципального служащего, соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных федеральным законодательством и законодательством автономного округа о муниципальной службе. А при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, - также организаторские способности.

В число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят требования к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Заключение договора на обучение между государственным органом и гражданином с обязательством последующего прохождения гражданской службы после окончания обучения в течение определенного срока осуществляется на конкурсной основе в порядке, установленном Губернатором автономного округа. В рамках указанного договора, а также по согласованию образовательного учреждения профессионального образования с государственным органом в этом государственном органе осуществляются практика и стажировка обучающихся по заказу.

Заказ Ханты-Мансийского автономного округа - Югры на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих автономного округа на очередной год включает в себя:

1) государственный заказ на профессиональную переподготовку;

2) государственный заказ на повышение квалификации;

3) государственный заказ на стажировку гражданских служащих.

Размещение заказа автономного округа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих автономного округа осуществляется с учетом программ развития государственной гражданской службы автономного округа.

Методы подбора и отбора персонала в органы власти и в обычные организации, предприятия или фирмы похожи. Но требования, предъявляемые к кандидатам на государственную и муниципальную службу, намного строже. Они регламентируются нормативно-правовыми актами.

## Глава 3. Проблемы, характерные для подбора и отбора персонала на государственную и муниципальную службу и предложения по их устранению

Формирование новой модели государственного и муниципального управления, реформирования государственной и муниципальной службы России и ее аппарата невозможны без существенного обновления руководящих кадров, без наполнения органов государственной власти и местного самоуправления лицами способными на деле обеспечить успешное проведение социально-экономических и политических реформ.

Общество объективно заинтересованно в том, чтобы на государственной и муниципальной службе находились профессионально подготовленные люди. Вместе с тем, кадровая ситуация в системе государственного и местного самоуправления оставляет желать лучшего. Особенно остро это ощущается в условиях проведения муниципальной реформы.

Проанализировав в предыдущих главах прием персонала на государственную и муниципальную службу можно сделать следующие выводы:

Подбор и отбор персонала осуществляется в строгом соответствии с законодательной базой, устанавливающей определенные требования, предъявляемые к кандидатам.

Один из критериев подбора и приема на государственную и муниципальную службу - это требование к стажу работы.

Выпускники, окончившие учебные заведения по специальности "Государственное и муниципальное управление", испытывают затруднения с устройством на работу по специальности.

Исходя из вышесказанных выводов, предлагаю разработать программу "Стажер" для муниципальных образований.

Программу "**Стажер"** необходимо разработать для того, чтобы получить представление и дать будущим управленцам возможность учиться и развиваться, приобрести знания в сфере управления, финансов, охраны труда и безопасной эксплуатации объектов, нормирования и бухгалтерского учета, трудового законодательства, обеспечить практическим опытом.

Программа рассчитана на прием выпускников без определенного стажа работы, которые при устройстве на государственную и муниципальную должность будут прикреплены к одному из государственных и муниципальных служащих.

Главные цели программы:

Приобретение практического опыта работы в органах муниципальной власти;

Подготовка к выполнению и умению оценивать сложные задачи;

Формирование кадрового резерва профессионально подготовленными, достаточно опытными специалистами для муниципальной службы;

Повышение эффективности индивидуальной работы.

Требования к участникам:

быть выпускником учебного заведения по специальности "Государственное и муниципальное управление";

быть достаточно активным и иметь рекомендации;

иметь собственный индивидуальный план развития (собственных потребностей) в рамках стажировки;

быть готовым в дальнейшем, после стажировки, продолжать работать в муниципальном образовании.

Продолжительность программы - от 1 года до 3-х лет.

Оплачивается работа стажера в соответствии с той должностью, которую человек занимает на определенном этапе ротации. Например, если он работает специалистом, то и соответственно этой должности будет получать зарплату. Финансирование должности стажера будет происходить также из местного, окружного или федерального бюджета, в зависимости от уровня органов власти.

Контроль за деятельностью стажера осуществляет начальник отдела подготовки кадров или ведущий специалист - консультант в форме собеседования. Стажер на собеседование приходит с планом своей работы, и в процессе беседы обсуждаются проблемы, с которыми сталкиваются стажеры. Определяется, каких знаний им недостает для более успешной работы, как складываются отношения по вертикали "руководитель-стажер" и по горизонтали"стажер-сотрудники".

По программе обучения стажер должен изучить работу всех структурных подразделений.

На последнем этапе стажеры обязаны самостоятельно проводить совещания в присутствии главы администрации и вести работу в структурных подразделениях как дублеры. Руководитель стажировки оценивает эффективность проведенного обучения и дает характеристику стажеру, в которой наряду с традиционными вопросами указывает его готовность (или неготовность) работать в роли специалиста.

Стажеры пишут рефераты, отчеты о проделанной работе. Возможно обучение стажера по дополнительным специальностям, в связи с необходимостью узкопрофильного специалиста.

Отбор кандидатов осуществляется на конкурсной основе.

Для участия в конкурсе необходимо: заполнить заявку и анкету, составить резюме.

Права, обязанности, ограничения и запреты, гарантии и пенсионное обеспечение стажера полностью соответствуют должностям государственной и муниципальной службы.

Эффективность данной программы будет подтверждена наличием квалифицированных специалистов на должностях муниципальной службы.

## Заключение

Качественный состав органов муниципальной службы не полностью соответствует требованиям времени. В условиях происходящих в России политических и экономических реформ, делегирования полномочий с федерального на региональный и местный уровни, необходимы кадры нового типа, способные решать качественно новые управленческие задачи.

В ходе данной работы были рассмотрены вопросы, связанные с подбором и отбором персонала на государственную и муниципальную службу.

В первой главе был сделан анализ нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность государственных и муниципальных служащих. Рассмотрена законодательная база на федеральном и региональном уровнях, в которых прописан порядок приема персонала на государственную и муниципальную службу.

Создание четкой нормативно-правовой базы государственной и муниципальной службы - важная юридическая гарантия реализации конституционной нормы, устанавливающей равный доступ граждан к публичной службе.

Во второй главе рассмотрены методы и технология подбора и отбора персонала на государственную и муниципальную службу.

Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого органы власти отбирают наиболее подходящих сотрудников. Необходимый объем работы по подбору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

Рассмотрены этапы процесса отбора персонала и методы его осуществления: характеристики, анкеты, собеседования и т.д. и как итог приема подходящего кандидата - заключение трудового договора.

Третья глава посвящена выявлению проблем, связанных с поступлением на государственную и муниципальную службу и внесением предложений по их устранению.

Мною предложена программа "Стажер", которая позволит привлечь талантливых и инициативных молодых людей, готовых на начальном этапе своей карьеры присоединиться к работе в муниципальных органах власти и получить возможность занять позицию специалистов муниципальной службы в будущем.

Реализация по разработке данной программы подтвердит гипотезу, поставленную в работе.

## Библиографический список

Нормативные акты:

1. ФЗ №58-фз "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27 мая 2003.
2. ФЗ №131-фз "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 6 октября 2003.
3. ФЗ №79-фз "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27 июля 2004.
4. ФЗ №25-фз "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 2 марта 2007.
5. Закон Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 97-оз "О государственной гражданской службе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры" от 31 декабря 2004.
6. Закон Ханты-Мансийского автономного округа-Югры №97-оз "О Реестре должностей муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре" от 20 июля 2007.
7. Закон Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 113-оз "Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре" от 20 июля 2007.
8. Закон Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 190-оз "О внесении изменений в Закон Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре" от 20 декабря 2007.
9. Закон Ханты-мансийского автономного округа - Югры № 208-оз "О программе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Развитие муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре" на 2008-2010 годы" от 29 декабря 2007.

Учебная и научная литература:

1. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: ЮристЪ, 2001.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2000.
3. Грачев М.В. Супер-кадры. - М.: Финпресс, 2000.
4. Григорьев В. Универсальный ключ // Службы кадров. - 2001. - № 4.
5. Игнатов В.Г. Местное самоуправление - Ростов н/Д: Феникс, 2005.
6. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2003.
7. Кибалов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 1999.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом. - Новосибирск: Рассвет, 2000.
9. Актуальные проблемы управления персоналом. Под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 1997.
10. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Высшая школа, 2000.
11. Управление персоналом // Современные кадровые технологии - 2007. - №3. - С. 20-22.
12. Управление персоналом // Стажировка сотрудников - 2007. - №7. - С.34-35.

## Приложения

Приложение 1

Опросник

Перечень вопросов, которые обычно задаются кандидатам:

1. Почему Вы обратились о приёме на работу именно к нам? Чем Вас привлекло наше учреждение? Что Вы знаете о нем?

2. Что Вы знаете об этой работе? В работе какого рода Вы больше заинтересованы?

3. Почему Вы выбрали именно эту карьеру? Как Вы планируете на будущее свою карьеру?

4. Что бы Вы стали делать, если... (описание критической ситуации на рабочем месте)?

5. Как бы Вы могли описать себя?

6. Что Вы хотите рассказать о себе? О Вашей семье?

7. Каковы Ваши основные сильные и слабые стороны?

8. Какую работу Вы больше всего любите делать, а какую не любите?

9. Каковы Ваши интересы вне работы? Как Вы проводите свободное время?

10. Что бы Вы хотели изменить в своём прошлом?

11. Какие предметы в школе Вам нравились больше всего и меньше всего? А в ВУЗе? Почему?

12. Считаете ли Вы, что получили хорошую подготовку общего характера?

13. Какие особенности в Вашей подготовке позволяют Вам думать, что Вы добьётесь успеха в избранной Вами сфере деятельности?

14. Какого рода общественной деятельностью Вы занимались в ВУЗе? После ВУЗа? Почему?

15. Что Вам нравилось больше всего и меньше всего на прежней работе?

16. Что Вы можете рассказать о Ваших руководителях на прежнем месте работы? О Вашей прежней работе?

17. Почему Вы уволились с прежней работы?

18. Какие Ваши цели в жизни? Как Вы планируете их достичь?

19. На какую заработную плату Вы рассчитываете?

20. Чем Вы надеетесь заниматься через 5 (10, 15) лет?

Приложение 2

Перечень вопросов кандидатов на вакантную должность менеджеру по персоналу, касающуюся их возможной работы в органах власти:

1. Как оценивается исполнение работы?

2. Много ли переводов с одного отдела или участка в другой?

3. Какова политика продвижения?

4. Имеет ли учреждение программы по обучению и повышению квалификации?

5. Как велика ответственность, которая ложится на новых работников?

6. Какова политика учреждения в области дополнительного образования?

7. Каков имидж учреждения в обществе?

8. Какие имеются социальные гарантии?

Приложение 3.

Основные кадровые технологии

отбор кандидатов на замещение вакантных должностей

конкурс на замещение вакантных должностей

аттестация работников

отзывы руководителей

методы изучения

методы изучения

методы изучения

результаты психологического тестирования

заключение аттестационной комиссии

анализ личных документов

психологическое тестирование

многоуровневая экспертная оценка

анализ личных документов

конкурсное испытание

анализ рекомендаций

психологическое тестирование

многоуровневое профессиональное собеседование

повышение должностного оклада

соответствует занимаемой должности

без изменений

назначение на должность

зачисление в кадровый резерв

отказ в зачислении

зачисление на должность

отказ в зачислении

результаты

результаты

результаты

не соответствует занимаемой должности

повышение в должности

перевод на низшую должность

повышение квалификации с повторной аттестацией

увольнение