

**Милененская Наталья Константиновна**

Магистрант

**Направление:** Государственное и муниципальное управление

**Магистерская программа:** Государственная и муниципальная служба

**Оптимизация системы подбора и расстановки кадров муниципальных служащих:  
пути повышения эффективности управления**

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты системы подбора и расстановки кадров муниципальных служащих и решающие факторы, влияющие на их эффективность. Предложены меры по созданию цифровой платформы для подбора кандидатов и внедрению тестирования на основе реальных рабочих ситуаций. Отмечено, что отсутствие должного внимания к карьерному росту служащих сказывается на их продуктивности и вовлечённости в деятельность. Практическая часть представлена анкетированием муниципальных служащих г. Омска. Сделан вывод, что эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих, в большинстве своем, оценивается сложившейся в государственном органе целой системой взаимоотношений между служащими и их руководителями, а также мотивацией работников и кадровой работы органа власти.

**Ключевые слова:** подбор персонала, муниципальное учреждение, собеседование, конкурсный отбор, тестирование кандидата, испытательный срок, адаптация, наставничество.

Правильно подобранные сотрудники являются важнейшим фактором успешного функционирования любой организации, будь то коммерческое предприятие или государственная структура. Однако подходы к процессу подбора и оценки персонала существенно различаются в зависимости от типа организации.

Различия представлены в таблице 1.

Таблица 1.

## Различия кадрового подбора

Параметр сравнения	Государственный сектор	Коммерческая компания
Природа целей и ценностей	Работники выполняют общественно значимую деятельность, направленную на удовлетворение общественных нужд и реализацию интересов государства. Здесь первостепенное значение имеют общественные блага, безопасность и стабильность.	Основной целью выступает достижение финансовой прибыли и рост капитализации компании. Сотрудники ориентируются на максимизацию экономических выгод для работодателя.
Требования к квалификации	Акцент делается на знание нормативно-правовой базы, владение правилами документооборота, способность соблюдать регламенты и стандарты деятельности.	Развитые навыки лидерства, креативности, умения продавать и достигать финансовых целей.
Процесс приема	Обязательное участие в конкурсах, письменные испытания, собеседования	Гибкий процесс подбора, быстрый отклик, тестовая работа
Мотивация работы	Долгосрочная карьера, социальные гарантии, профессиональный престиж	Возможность быстрого карьерного роста, высокие доходы
Политические ограничения	Необходимость соответствовать политическим условиям, учет общественного мнения	Свобода предпринимательской деятельности, минимальные политические риски

Показатели таблицы демонстрирует разницу в подходах к подбору сотрудников в муниципальных службах и коммерческих предприятиях. Оба сектора решают разные задачи и применяют отличающиеся друг от друга механизмы подбора персонала.

Выбор подходящей кандидатуры на должность – первый шаг к обеспечению высокого уровня производительности труда и устойчивой положительной динамики в развитии муниципалитета. Как пишет А.И. Турчинов в своём учебнике по управлению персоналом, содержание кадровых технологий представляет совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках) и сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации [4, с. 106]. Правильно выбранный работник приносит пользу сразу несколькими путями:

- Повышается общая продуктивность учреждения за счёт глубоких профессиональных знаний и соответствующих навыков.

- Сокращается число ошибок, снижаются финансовые затраты и материальные потери.
- Улучшаются взаимоотношения внутри коллектива, уменьшается вероятность появления конфликтов и недопонимания.
- Повышается конкурентоспособность муниципального органа власти в сравнении с аналогичными организациями соседних регионов.

Эти преимущества становятся решающими факторами, обеспечивающими стабильную работу органов местного самоуправления и удовлетворённость населения качеством предоставляемых услуг.

Процесс подбора кадров проходит последовательно в несколько этапов.

Первый этап включает анализ штата организации, выявление свободных ставок и оценку профессиональных компетенций потенциальных претендентов. Формируется кадровый резерв будущих руководителей среднего уровня, исходя из текущих потребностей и перспектив развития компании.

Для поиска нужного специалиста используются разные методы: публикации объявлений на специализированных ресурсах, участие в ярмарках вакансий, взаимодействие с рекрутинговыми агентствами, рекомендации коллег и друзей.

Для совершенствования второго этапа необходимо рассмотреть создание цифровой платформы для подбора кандидатов, например, онлайн-платформа для публикации объявления о вакансиях, подачи заявки и автоматической обработки резюме, а для поиска молодых сотрудников возможность интеграции платформы с ВУЗами, выпускающими кадры для муниципальной службы.

Третий этап предусматривает проведение собеседований, тестов, проверок рекомендаций и документов об образовании и профессиональной подготовке, проверяется отсутствие судимости, изучаются отзывы предыдущих работодателей перед заключением договора найма. Здесь необходимо добавить тестирование на способность действовать в нестандартных ситуациях, характерных для работы муниципальных служащих, например, конфликтная ситуация с жильцами многоквартирного дома или управление финансовыми ресурсами (пояснение: муниципалитет получил бюджетные средства на благоустройство территории, но в бюджете заложены расходы, которые

могут потребовать срочных вложений). В первом случае сценарий позволит проверить способность кандидата находить компромиссные решения, во втором способность управлять ограниченными ресурсами и проявлять экономическую предприимчивость.

Конкурсный отбор обязателен при наличии конкурентов на одну должность или повышенном риске приёма неподходящих кандидатов. Процедура должна быть открытой и прозрачной, но даже детально прописанные инструкции могут исполняться лишь формально, например, объявление конкурсов публикуется с нарушением сроков или заранее известно, кто займёт вакансию.

При отсутствии конкуренции единственный претендент автоматически принимается на работу без дополнительного тестирования. Часто этот процесс дополняется испытательным сроком, длительность которого определяется уровнем ответственности и требуемого опыта. Также, важно отметить, что практика nepotism (кумовство) широко распространена, когда родственники или друзья занимающих влиятельные посты лиц получают преимущество при прохождении конкурса вне зависимости от собственной квалификации.

Испытательный период служит проверкой соответствия кандидата занимаемой должности. Его продолжительность варьируется в зависимости от специфики выполняемых задач, имеющегося опыта работы и срока действия диплома о высшем образовании.

Итогом прохождения испытательного срока становится решение руководства продолжить сотрудничество или расторгнуть договор в связи с недостаточной квалификацией кандидата.

Финальным аккордом процесса является оформление документа передачи дел от предшественника новому исполнителю. Это обеспечивает преемственность и плавный переход полномочий и обязанностей.

Е.В. Каштанова и А.С. Лобачева определяют адаптацию как «многоступенчатый процесс, который облегчает вхождение нанятого работника в новую для него структуру, трудовую деятельность и окружение, имеющий целью активизацию его трудового потенциала и включение в корпоративную культуру организации» [3, с. 30]. Задача адаптации новых сотрудников заключается в упрощении перехода из одной рабочей

роли в другую, сокращении периода привыкания и быстрым включении в рабочий процесс.

Наиболее важным фактором успешной адаптации является индивидуальная поддержка нового сотрудника лицами, ответственными за адаптацию, особенно непосредственным руководителем и рабочей группой, а также специалистами службы управления персоналом и, в конечном счете, сотрудником, отвечающим за адаптацию – наставника [3, с. 32]. Такой подход доказал свою эффективность, способствуя быстрому включению новых сотрудников в самостоятельную деятельность.

Особое значение имеет поддержание благоприятной психологической атмосферы в коллективе. Необходимо уделять внимание вопросам психологической совместимости сотрудников, предупреждать возникновение стрессов и способствовать формированию позитивной атмосферы на рабочих местах.

В своей книге «Моя жизнь и мои достижения» Г. Форд писал: «Всем, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убеждён, что, если людям дать свободу развития и сознания служебного долга, они всегда приложат все свои силы и всё своё умение даже к самой незначительной задаче». Эти взгляды показывают его как внимательного к персоналу фирмы руководителя, а не только как изобретателя конвейерной системы «выжимания пота». Следуя духу идеи Форда, необходимо внедрять мероприятия по поддержке сотрудников, включая возможность самореализации, тренинги по расслаблению, улучшению самочувствия и устранению усталости. Такие меры положительно влияют на производительность труда и общее состояние здоровья сотрудников.

Таким образом, организация эффективного кадрового подбора и правильной расстановки кадров играет ключевую роль в достижении стабильного роста и процветания компании.

При разработке и реализации предложений по повышению эффективности системы подбора и расстановки кадров в муниципальных службах крайне важно установить четкие и понятные критерии оценки. Но как измерить, что предложения действительно сработали? Для анализа можно рассмотреть такие показатели как коэффициент заполнения вакансий и средняя продолжительность трудоустройства,

рейтинг удовлетворённости сотрудниками, процент успешно выполненных поручений или задач, сокращение затрат на дополнительные курсы повышения квалификации.

В дополнении было проведено анкетирование муниципальных служащих различных уровней иерархии в г. Омске. Цель анкетирования заключалась в изучении мнений муниципальных служащих о текущих кадровых процедурах, удовлетворённости условиями труда и уровне профессиональной подготовки. Вопросы анкеты были как открытыми, так и закрытыми. По итогам опросы были получены результаты (Таблица 2).

Таблица 2.

### Результаты анкетирования муниципальных служащих

Оценка прозрачности конкурсных процедур	Около 60% опрошенных указали на недостаточность открытости конкурса и неясность критериев отбора, таким образом справедливость выбора кандидатуры ставится под сомнение.
Уровень профессиональной подготовки	Почти половина участников считают, что дополнительное образование является необходимым для эффективности работы.
Психологический комфорт на рабочем месте	Каждый третий сотрудник выразил неудовлетворённость морально-психологическим климатом в коллективе.
Карьерные перспективы	Лишь четверть опрошенных уверена в наличии карьерного роста, остальные сомневаются в наличии справедливой системы продвижения по службе.

Но почему же при наличии таких понятных процедур кадровые проблемы в муниципитетах часто остаются острыми? Несмотря на детализированные инструкции к подбору они не обязательно реализуются. На практике наблюдается нарушение процедурных норм и вмешательство третьих лиц, а также комиссии, осуществляющие конкурсные процедуры чаще всего состоят из близких коллег, а это уже влечёт нарушение объективности и порождает конфликты интересов. Ещё одна из причин – маленькие зарплаты и плохие условия труда создают неблагоприятные условия для притяжения хороших специалистов. И в завершении, часто сами конкурсы проводятся неоправданно долго, сопровождаются излишней бумажной волокитой и минимальными шансами пройти честно для большинства кандидатов.

Таким образом, в завершении можно отметить, что эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих, в большинстве своем, оценивается

сложившейся в государственном органе целой системой взаимоотношений между служащими и их руководителями, а также мотивацией работников и кадровой работы органа власти.

### **Литература**

1. Богатырев Е.Д., Беляев А.М., Еремин С.Г. Этика государственной и муниципальной службы: учебник для вузов / Под редакцией С.Е. Прокофьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. 289 с.
2. Кадырова Г.М., Еремин С.Г., Галкин А.И. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Под редакцией С.Е. Прокофьева. – М.: Юрайт, 2025. 247 с.
3. Каштанова Ю.В., Лобачева А.С. Современные тенденции в системе адаптации персонала // Управление кадровыми и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 1. С. 29-35.
4. Управление персоналом: учебник. – изд. 2-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2008. 608 с.
5. Фотина Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 20024. 362 с.