

23. Тебекин А. В., Тебекин П. А., Тебекина А. А. Использование информационно-технологической модели управления (ИТМУ) в принятии решений // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. 2016. № 1 (16). С. 128–135.

Methods of acceptance of management decisions in management: classification and scopes

Alexey Vasilyevich Tebekin, Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Odintsovo branch of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia

The methods of the acceptance of management decisions (AMD) classified by technologies of acceptance of management decisions are considered. Results of systematization of author's classification of methods PUR in the directions of applied management are provided.

Keywords: classification, methods, acceptance of management decisions, management, scope.

УДК 331.108.26.

**ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРАКТИКА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА
НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ – ПРОБЛЕМЫ
И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

*Александр Мушкудавич Могзоев, профессор кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания,
e-mail: amogzoev@miiv.ru,*

*Наталья Николаевна Пантюхина, магистрант кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания
e-mail: amogzoev@miiv.ru,
Московский университет им. С. Ю. Витте
<https://www.miiv.ru>*

В настоящее время в условиях развития муниципальной службы требуется применять новые методики отбора персонала, ориентированные на привлечение наиболее квалифицированных специалистов, соответствующих требованиям своей должности. В статье рассматриваются основные задачи и возможные их решения, связанные с оптимизацией кадровой работы на уровне муниципального образования.

Ключевые слова: кадры; сотрудники; муниципальная служба; персонал; критерии отбора; опыт; квалификация

DOI: 10.21777/2307-6135-2016-4-63-68



А.М. Могзоев

Муниципальная служба в РФ – сложная и многокомпонентная система, которая охватывает все регионы и крупнейшие населенные пункты страны. Для организации государственного управления муниципальная служба играет основополагающую роль, так как обеспечивает непосредственную связь системы управления и реализации государственной политики с населением.

Рассматривая проблемы современной муниципальной службы, необходимо отметить сложность выбора сотрудников в ходе проведения конкурсных процедур. Возможности найма сотрудника на должность из собственных рядов зависят от проводимой кадровой политики администрации организации [1].

Существующие сложности кадровой работы на муниципальной службе обусловлены следующими факторами работы с персоналом:

1. Несоответствие критериев отбора персонала объективным требованиям выполнения должностных обязанностей. Часто реальные условия работы муниципального органа власти существенно отличаются от набора формальных критериев, предъявляемых в ходе проведения кадрового конкурса.

2. Сложность оценки персонала в ходе отбора на основании формальных критериев отбора. Необходимо разрабатывать отдельные регламенты оценки, исходя из отдела и должностных обязанностей сотрудника.

3. Медленные темпы обновления кадрового состава в связи с низким процентом молодых сотрудников. Требуется повышать популярность муниципальной службы и ее статус у молодежи и будущих выпускников через проведение специализированных мероприятий в вузах.

Среди существующих вариантов организационных механизмов взаимоотношений кадровой службы государства и научно-методических выделяются две крайности: с одной стороны, использование научно-методического потенциала гражданского общества, его научных, образовательных институтов, профессиональных сообществ для оснащения кадровых служб государства необходимым инструментарием, с другой – централизация разработок в области кадровой работы в одном-двух крупных центрах, ответственных перед государством за разработку и реализацию научно обоснованных и этически выверенных методов развития качества состава государственных служащих (в Казахстане – Агентство по делам государственной службы и Центр тестирования при нем, во Франции – Национальная школа администрации и Политехническая школа). Представляется, что Российской Федерации с ее уникальной системой государственного управления следует избрать «срединный» путь. А именно – необходимо реализовать одновременно обе тенденции: централизации и децентрализации, усиления роли государства во влиянии на собственную кадровую политику и активизации кадровых взаимоотношений с институтами гражданского общества.

В некоторых ситуациях руководство органов государственной власти, кадровые службы не в состоянии сформулировать свои интересы и цели, которые они реализуют, организуя замещение вакантных должностей.

Фактически, кадровая служба муниципальной власти не выстроена как институт, не пользуется необходимыми правами и, соответственно, не может взять на себя необходимые обязанности.

Также при формировании системы отбора необходимо ориентироваться на выявление мотивации сотрудников и основных приоритетов как профессионального, так и личностного развития. В ходе исследования, проводимого учеными РАНХиГС, были выявлены наиболее общие тенденции представлений государственных служащих о типичных противоречиях и трудностях своей профессиональной деятельности. Демотивирующими факторами оказались: высокая неудовлетворенность содержанием профессиональной деятельности и ее результатами, отсутствие видимых, конкретных результатов работы, материальная и моральная неудовлетворенность, несопоставимость трудовых затрат и вознаграждения за затраченные усилия [2].

Ориентация на систему мотивации при отборе позволит выделить наиболее активных сотрудников, а также сформировать индивидуальный подход к мотивации, исходя из приоритетов отдельного сотрудника муниципальной службы. Однако существуют общие тенденции мотивации, которые характерны для отдельных возрастных и социальных групп внутри системы гражданской службы. Рассмотрим их подробнее.



Н.Н. Пантюхина

Для муниципальных служащих моложе 30 лет привлекательной является возможность получения профессионального опыта и карьерного продвижения: муниципальная служба рассматривается молодыми специалистами, делающими осознанное обоснование своего профессионального выбора, как способ капитализации своей квалификации. Для категории от 30 лет наиболее значимыми становятся стабильность и уверенность в будущем; лицам старше 50 лет важны правовые гарантии занятости [3].

Рассмотрим инструменты ответственности и контроля при формировании работы с персоналом на муниципальной службе. Выделяются две группы таких инструментов – внутренние и внешние.

К числу первых относятся нормативно-правовая база кадровой работы, существующая в государстве, обоснованные кадровые технологии и профессионализм сотрудников кадровых служб.

К числу вторых – инструменты контроля со стороны общества, механизмы его влияния на кадровую политику государства в целом и на стандарты деятельности государственной службы – этичность, законность, научность кадровых технологий – в частности. Необходимо признать, что в настоящее время не существует ни эффективных механизмов передачи кадровых технологий из гражданского общества в государство, ни механизмов влияния на его кадровую политику, ни способов контроля общества над кадровыми решениями государственных органов.

Провозглашенный в «Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации» принцип единства государственной службы требует реализации единого подхода к формированию кадровой политики во всех государственных гражданских органах [4]. К сожалению, до сих пор не удалось создать ни единой концепции государственной кадровой политики, ни реализовать единые подходы к информационному, процедурному, нормативному обеспечению кадровой работы.

Основа практики замещения должностей государственной гражданской службы – квалификационные и иные требования к кадровому составу. Необходимо отметить, что их следует считать если не заниженными (большое число гражданских государственных служащих не владеют современными информационными технологиями, современной оргтехникой, методами и технологиями организации управленческой деятельности и т. п.), то, по крайней мере, нечетко артикулированными и не имеющими под собой научно-методической базы. Отсюда – стихийный характер отбора и продвижения кадров, ситуативность решений, фрагментарность кадровой политики.

Кадровые службы не могут дать ответа на вопрос, в чем собственно состоит фактическая квалификация государственного служащего, и, как следствие, не определяется перечень его компетенций. Отсутствует также основной механизм обеспечения качества замещения государственных должностей – не существует системы ответственности за кадровые решения.

Что касается инфраструктуры кадровой работы, механизмов, обеспечивающих эффективность замещения должностей, то в этом вопросе государство не выступает как партнер общества, не является субъектом на рынке труда. Таким образом, государственная служба сама ограничивает себе доступ к единственному источнику пополнения своих кадров.

С другой стороны, в Российской Федерации нет сильных методических центров, обеспечивающих многогранную деятельность кадровой службы, разрабатывающих для нее кадровые технологии, проводящих соответствующее обучение.

Организационная база кадровых служб органов государственной власти на порядок слабее, чем база в сопоставимых по штатной численности и масштабу деятельности негосударственных организациях.

Большинство сотрудников кадровых служб государственных органов являются техническими, вспомогательными работниками, остро недостает универсальных специалистов в области именно кадровой работы.

Функции и полномочия кадровых служб в бизнесе значительно шире, чем в государственной службе, они носят более стратегический характер. При этом они гораздо серьезнее оснащены методически и технологически. Слаба связь кадровых служб с подразделениями, отвечающими за оплату труда государственных служащих, они лишены возможности реализовывать общеорганизационные схемы стимулирования труда.

Необходимо изменять систему конкурса в контексте ориентации на выявление компетенций будущих муниципальных служащих. Тестирование профессиональной компетентности претендента является ключевым испытанием на его профессиональную пригодность и наиболее решающим фактором для приема на работу сотрудника со стороны [5].

В настоящее время, как отмечают исследователи, на государственные должности назначаются лица, которые были освобождены от занимаемых должностей, но, не желая расставаться с должностями подобного ранга, лоббируют свои интересы и назначаются в другие сферы деятельности государственной службы. Из-за этого у гражданского общества растет недоверие к органам власти, создаются условия для коррупционных правонарушений.

В соответствии со ст. 18 Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» именно гражданские качества, включая морально-этические составляющие, должны быть определяющими при отборе на гражданскую службу. Но в действительности соответствие претендента по гражданским качествам никак не определяется. Проверяется только формальное знание законодательства.

Отсутствует утвержденная нормативным актом на федеральном уровне единая методика оценки профессиональных, деловых и личностных качеств претендентов.

В отношении критериев и способов отбора для кадрового резерва исследователи отмечают, что наблюдается формализм при формировании резерва, т. к. проверяется соответствие резервиста исключительно формальным требованиям.

Наблюдается одноразовость мероприятий по созданию резерва кадров, в то время как качество резерва кадров во многом определяется соблюдением принципа непрерывности в процессе его формирования. Отсутствие мотивационных факторов уменьшает число резервистов. Возникают проблемы, связанные с администрированием: отсутствие возможностей индивидуального развития внутри резерва, оценка и ранжирование резервистов.

Увеличивающееся количество проблем, связанных с объективностью оценки и качеством проведения конкурсных процедур, говорит не только о трудностях реформирования гражданской службы, но и о том, что административная культура настолько сильна и закрыта, что это мешает нововведениям.

Тем не менее исследователи не оставляют без внимания тему отбора на государственную гражданскую службу и предлагают следующие направления совершенствования:

- необходимо разработать единую методику проведения конкурсов для снижения субъективности при вынесении решения;
- собеседования сделать открытыми, чтобы на них имели возможность присутствовать все желающие из числа претендентов;
- разнообразить методы отбора, применяя практические задания («подготовить аналитическую справку», «составить проект письма по поставленной проблеме», «оформить замечания и предложения (заключение) по проекту закона или иного нормативного правового акта» и другие задания);

– оценку результатов собеседования с кандидатами осуществлять тайным голосованием по балльной системе;

– результаты конкурса объявлять сразу же после подведения итогов тайного голосования, не растягивая принятие решения на несколько дней уже без участия независимых экспертов;

– разрабатывать и объявлять претендентам критерии отбора: соответствие претендента требованиям по профессиональным, деловым, гражданским и личностным качествам; в соответствии с этими критериями составлять список вопросов и практических заданий;

– совершенствовать тестовые задания, направленные не только на определение уровня знания современного законодательства о государственной гражданской службе, но и на определение уровня нравственности и культуры;

– наряду с собеседованием и тестированием использовать другие методы определения уровня знаний: защиту проектов, написание рефератов и программ, матричный метод.

Для решения представленных проблем необходимо использовать прелиминаринг – систему привлечения молодых кадров через предварительный отбор и систему стажировок.

В органах муниципальной власти при выборе метода поиска будущего сотрудника необходимо исходить из должности, из ситуации в отделе, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда. В настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарину как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива [6].

Прелиминаринг позволит кадровой службе муниципального образования динамично развивать кадровый резерв через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Кроме того, новые сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, принятые в учреждении, в то время как старшие их товарищи уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию.

Применение прелиминаринга в муниципальном образовании предлагается осуществлять следующим образом:

1. По заданию руководителя и на основании кадрового задания, проведение презентации об органе власти, ознакомление студентов и выпускников с ней. Подготовка документов по заключению договоров на практики и стажировки.

2. Привлечение молодых специалистов-выпускников для работы в муниципальном образовании.

Таким образом, выполнение мероприятий по применению прелиминаринга позволит сформировать в муниципальном образовании эффективную и сильную систему отбора персонала. Эффективность применения прелиминаринга в работе кадровой службы заключается в сокращении затрат на поиск и адаптацию персонала.

Авторы считают, что в данной работе новым считается разработка методики отбора кадров для муниципальной службы.

В заключение необходимо отметить, что научно-практическое изучение опыта отбора в ходе проведения конкурсов на муниципальной службе позволяет предложить новые технологии, которые позволят решить следующие задачи:

1) обновить кадровый состав;

2) сформировать резерв управленческих кадров, который позволит достичь устойчивости в области работы с персоналом в долгосрочной перспективе;

3) повысить качество работы сотрудников на основании изначально рациональной системы соотношения уровня квалификации и должностных обязанностей муниципального служащего.

Современная система управления персоналом должна быть направлена на воспитание и закрепление в органах муниципальной власти работников нового типа,

способных создавать, анализировать и передавать новые знания, принимая на этой основе самостоятельные решения [7].

Литература

1. Ермоленко А. А. О способе существования экономической системы современной России // Научная мысль Кавказа. 2008. № 4 (56). С. 5–11.
2. Акимова Е. Психологическое обеспечение профессионального развития // Государственная служба. 2012. № 3. С. 13–16.
3. Лядская А., Руцких А. Внедрение Lean в кадровой службе // Управление персоналом. 2010. № 8. С. 26–38.
4. Концепция реформирования системы государственной службы РФ (утв. Президентом РФ от 15 августа 2001 г.) // Система ГАРАНТ. <http://base.garant.ru/189260/#ixzz4PJfvZtF9>.
5. Зелинская М. В., Пронин Е. С. Системный подход при отборе персонала: Основные этапы и критерии // Научный журнал КубГАУ. 2015. № 108. С. 1093–1106.
6. Могзов А. М. Инвестиционная привлекательность ресурсов городского хозяйства // В Потенциал социально-экономического развития Российской Федерации в новых экономических условиях: Материалы международной научно-практической конференции. – М.: МУ им. С. Ю. Витте. 2015. С. 391–397.
7. Луценко Е. В., Ермоленко В. В., Ермоленко Д. В. Инновационные заделы интеллектуального обеспечения управленческих решений в корпорации на будущее // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 76. С. 953–970.

Domestic practice Personnel selection of municipal services – PROBLEMS AND PROSPECTS

Alexander Mushkudaevich Mogzov, Professor of the Department "Urban Economics management and service", Moscow Witte University

Natalia Nikolaevna Pantyukhina, graduate student of the department "Economics City management and service", Moscow Witte University

Currently, in terms of municipal services required to apply new methods of personnel selection designed to attract the most qualified experts, the relevant requirements of their positions. The article discusses the main challenges and possible solutions related to the optimization of personnel work at the level of the municipality.

Keywords: personnel, staff, community service, staff selection criteria, experience, qualifications

УДК 332.14

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ
ЛЕГКОРЕЛЬСОВОГО ТРАНСПОРТА МОСКОВСКОГО РЕГИОНА
И «БОЛЬШОГО ПАРИЖА»**

*Антон Желькович Зубец, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики
городского хозяйства и сферы обслуживания,
e-mail: Azubec@muiv.ru,
Московский университет им. С. Ю. Витте,
<http://www.muiv.ru>*

В статье исследуются новые возможности, которые легкорельсовый транспорт представляет для развития Московской агломерации. Проводится сравнительный анализ двух проектов легкорельсового транспорта: «Большого Парижа» и Московской области для выявления возможных потребностей в ресурсах для реализации подобных проектов в Российских городах.

Ключевые слова: город; легкорельсовый транспорт; московская агломерация.

DOI: 10.21777/2307-6135-2016-4-68-71