

УДК 342.55

DOI: 10.18101/2304-4446-2018-2-3-11

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНОВ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ГОРОДСКОГО ОКРУГА  
«ГОРОД УЛАН-УДЭ»)**

© **Аршолоева Оюна Хайдаповна**

кандидат социологических наук, доцент,  
Бурятский государственный университет  
Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Ранжурова, 5  
E-mail: arsholoeva1975@mail.ru

© **Раднаева Дарима Дагбаевна**

обучающийся,  
Бурятский государственный университет  
Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Ранжурова, 5  
E-mail: raddar0905@mail.ru

Повышение эффективности муниципального управления за счет развития кадрового потенциала связано с довольно серьезными ограничениями. Учитывая тот факт, что в будущем использование экстенсивного метода за счет увеличения численности муниципального аппарата уже исчерпано, прежде всего, особое внимание нужно обращать и на профессиональную подготовку, и на переподготовку, и на повышение квалификации муниципальных служащих.

С целью усовершенствования процесса работы с персоналом был проведен анализ кадрового потенциала городского округа «город Улан-Удэ».

В заключение авторами предложены варианты для успешного развития кадрового потенциала органов местного самоуправления: первое — это создание сводного банка управленческого резерва кадров государственной и муниципальной службы, который в целом упростит работу городского округа «город Улан-Удэ», а также станет единым резервом для государственных и муниципальных служащих, а второе — это формирование механизма взаимодействия органов местного самоуправления с органами исполнительной власти субъекта.

**Ключевые слова:** муниципальная служба; местное самоуправление; кадры; муниципальные служащие; кадровая политика; кадровый потенциал; кадровый резерв.

Кадровый потенциал местного самоуправления — это единая структура сотрудников муниципального уровня управления, которая позволяет достичь высоких результатов для местного самоуправления [1]. Эффективное управление персоналом и обеспечение муниципальных образований высококвалифицированными кадрами остается все еще нерешенным вопросом [2].

Создание и развитие высококвалифицированного кадрового резерва муниципальной службы и его рациональное использование являются залогом успешной и продуктивной работы городского округа «город Улан-Удэ» [3]. Основная цель муниципального образования — повышение профессионализма кадрового состава муниципальной службы [4].

Рассмотрим подробнее анализ кадрового потенциала городского округа «город Улан-Удэ». Общее количество служащих городского округа «город

Улан-Удэ» на 31 декабря 2017 г. составило по штатной численности 490 человек. В таблице 1 представлен кадровый состав по должностям.

В 2015–2017 гг. произошло незначительное увеличение численности муниципальных служащих на 2,9%. За этот период было получено представление Прокуратуры РБ о приведении в соответствие с законодательством штатных должностей, на которые возложены функции выполнения полномочий органа местного самоуправления.

Численность высших и главных должностей муниципальной службы в 2016–2018 гг. остается неизменной. Минимальный удельный вес составляют сотрудники на младших должностях муниципальной службы, в 2016 г. — 0,2%, в 2017 — 0,2%, в 2018 — 0%.

Таблица 1

Кадровый состав городского округа «город Улан-Удэ»  
в 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
1. Муниципальные должности	9	9	9
2. Должности муниципальной службы — итого	466	476	490
высшие	31	31	31
главные	90	90	94
ведущие	153	172	180
старшие	191	182	185
младшие	1	1	0
3. Должности, не являющиеся должностями муниципальной службы	91	97	83
4. Другой персонал, состоящий в штате	-	-	-
5. Всего должностей в соответствии со штатным расписанием	566	582	582
6. Численность выбывших работников за год (муниципальный служащий / другой персонал)	84/24	77/15	63
в связи с сокращением численности работников	7/2	8/1	0
по собственному желанию	77/22	69/14	60
количество вакантных должностей	18	21	8
7. Доля муниципальных служащих, имеющих высшее образование, всего:	466	473	490
юридическое образование	77	73	78
техническое образование	58	61	64
гуманитарное образование	107	114	123
экономическое образование	189	199	206
сельскохозяйственное	2	2	2
другое	33	24	17
8. Ученая степень	11	12	14
9. Муниципальный кадровый резерв	131	260	247
10. Управленческий кадровый резерв	37	58	52
11. Назначение из кадрового резерва	34	72	61

На 1 января 2016 г. численность ведущих должностей составляет 153 чел., это 32,8%, и старших — 191 чел., 40,9% общего количества муниципальных служащих соответственно.

На 1 января 2017 г. часть ведущих должностей увеличилась на 19 единиц и составила 172 чел. (36,3%). Численность старших должностей уменьшилась на 12 единиц и составила 179 человек (37,8%).

На 1 января 2018 г. численность ведущих должностей увеличилась на 8 единиц и составила 180 чел. (36,8%). Численность старших должностей уменьшилась на 6 единиц и составила 185 человек (37,8%).

Немаловажным фактором развития органа местного самоуправления является распределение сотрудников по стажу работы. В таблице 2 представлены данные по сотрудникам, которые замещают должности именно по стажу службы.

Итак, из таблицы 2 видно, что в целом за 3 года значительно повысился процент муниципальных служащих со стажем от 10 до 15 лет — на 2,9% (с 25% в 2016 г. до 27,9% в 2018 г.). С 20 до 16% понизилось количество служащих со стажем от 15 и выше.

Небольшое возрастание, с 7,5 до 7,6%, наблюдается у сотрудников со стажем до 1 года — на 0,1, не изменилась численность у работников со стажем от 1 до 5 лет — 14,8%.

Для привлечения на муниципальную службу высококвалифицированных сотрудников, доступности зачисления на муниципальную службу установлено решение Улан-Удэнского городского Совета депутатов от 26 ноября 2009 г. № 203–14 «О порядке проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы в городском округе “город Улан-Удэ”» в соответствии с которым замещение вакантных должностей проводится по конкурсу.

Конкурсная комиссия по замещению вакантной должности муниципальной службы, образованию кадрового резерва и конкурсного подбора работников для заключения договора о целенаправленном обучении в Администрации г. Улан-Удэ выполняет работу по созданию резерва управленческих кадров, организует ведение базы данных о лицах, включенных в резерв управленческих кадров, и информирует граждан и организации о мероприятиях, проводимых в рамках формирования резерва управленческих кадров.

Конкурс проводится в два этапа. Решение о его проведении оформляется распоряжением органа местного самоуправления. На первом этапе комиссия осуществляет проверку соответствия документов и принимает решение о допуске претендента к участию во втором этапе конкурса.

На втором этапе проводится оценка профессионального уровня участника конкурса посредством тестирования с использованием программного обеспечения (по 30 вопросов на знание нормативно-правовых актов Российской Федерации, Республики Бурятия и городского округа «город Улан-Удэ» и на владение им современных информационных программ) и оценка профессионального уровня, соответствия квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы в ходе собеседования.

Таблица 2

Распределение работников по стажу муниципальной службы

Стаж муниципальной службы по состоянию на 1 января г. г.

Наименование категорий групп должностей	до 1 года		от 1 года до 5 лет			от 5 до 10 лет			от 10 до 15 лет			от 15 до 25 лет			от 25 лет и свыше			
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
	Муниципальные должности	0	0	0	0	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	4
Должности муниципальной службы — итого	35	34	36	69	62	73	118	123	132	76	107	113	96	85	82	41	38	37
высшие	0	0	0	0	0	0	4	3	3	9	8	9	12	14	14	6	6	5
главные	0	0	0	5	3	7	28	29	30	30	29	31	19	19	18	8	9	8
ведущие	0	0	3	15	14	19	33	39	43	40	48	52	43	33	45	18	15	18
старшие	34	33	33	49	45	47	53	52	56	24	22	21	22	19	22	9	8	6
младшие	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

По материалам Управления информатизации и информационных ресурсов, подраздела «Вакансии» официального веб-сайта Администрации г. Улан-Удэ, общее число посетителей из года в год растет: 2015 г. — 60 164, 2016 г. — 82 971 чел. и 2017 г. — 102 984 чел.

Повседневно специалистами по вопросам муниципальной службы и кадровой политики осуществляется прием документов от лиц, участвующих в конкурсах, и проводится проверка на соответствие квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы.

В общем по замещению вакантных должностей муниципальной службы было принято документов в 2015 г. — 626 чел., в 2016 г. — 429 чел., 2017 г. — 362 чел. В 2015 г. проведено 25 заседаний конкурсной комиссии. Конкурсы были объявлены на замещение 41 вакантной должности муниципальной службы в Администрации г. Улан-Удэ. По результатам конкурсов на вакантные должности назначено 38 чел., дополнительно прошли согласование 100 чел.

За 2016 г. проведено 29 заседаний конкурсной комиссии. Конкурсы были объявлены на замещение 38 вакантных должностей муниципальной службы в Администрации г. Улан-Удэ. По результатам конкурсов на вакантные должности назначено 35 работников, дополнительно прошли согласование 111 кандидатов.

В 2017 г. проведено 21 заседание конкурсной комиссии. Конкурсы были объявлены на замещение 44 вакантных должностей муниципальной службы в Администрации г. Улан-Удэ. По результатам конкурсов на вакантные должности назначено 40 чел., дополнительно прошли согласование 84 чел. (на временное замещение должностей из резерва на должности, не являющиеся должностями муниципальной службы).

Подготовка и проведение аттестации всех муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ включают в себя: составление графика проведения аттестации, списков лиц, подлежащих аттестации, списков лиц, не подлежащих аттестации с указанием причин, проверка отзывов на муниципальных служащих об исполнении ими должностных обязанностей по замещаемой должности, оформление протоколов заседания аттестационной комиссии, оформление аттестационных листов на муниципальных служащих. Также рассмотрим количество проведенных заседаний и аттестованных служащих за 2015–2017 гг. (табл. 3).

Таблица 3

Количество проведенных заседаний и аттестованных служащих за 2015–2017 гг.

	2015	2016	2017
Проведено заседаний	9	3	11
Аттестовано мун. служ.	162	42	190

Проведение квалификационного экзамена и присвоение классов чин для муниципальных служащих содержит: формирование графика с датой экзамена; список сотрудников, которые подлежат квалификационному экзамену; проверка представлений и отзывов на муниципальных служащих о выполнении ими должностных полномочий по замещаемой должности; оформление протоколов заседания комиссии; оформление распоряжения и экзаменационных листов на сотрудников.

В 2015 г. было присвоено классов чин работникам 255, в 2016 г. — 222, 2017 г. — 191.

Кадровая политика Администрации г. Улан-Удэ представляет собой деятельность структурных подразделений администрации города по формированию единой системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов местного самоуправления.

В целях совершенствования эффективности муниципального управления, выдвижения и отбора высококвалифицированных мобильных граждан, имеющих активную жизненную позицию, высокий потенциал для своего развития, способных занять руководящие должности различного уровня в системе управления города в Администрации г. Улан-Удэ проводится целенаправленная и планомерная работа по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

Из этих целей установлены нормативно-правовые акты, такие как:

- Постановление Администрации г. Улан-Удэ от 16 февраля 2011 г. № 66 «Об утверждении Положения о порядке формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы администрации города Улан-Удэ»;

- Распоряжение Администрации г. Улан-Удэ от 22 декабря 2015 г. № 1865-р «О конкурсной комиссии по замещению вакантной должности муниципальной службы, формированию кадрового резерва и конкурсного отбора лиц для заключения договора о целевом обучении в Администрации г. Улан-Удэ»;

- Постановление Администрации г. Улан-Удэ от 23 сентября 2013 г. № 363 «Об утверждении муниципальной программы “Повышение эффективности управления”: подпрограмма: “Развитие муниципальной службы в г. Улан-Удэ на 2014–2016 гг. и на период до 2020 г.”».

Комплексная оценка проводится в форме собеседования, письменных заданий, компьютерного тестирования на знание нормативно-правовых актов, по вопросам муниципальной службы и полномочий органов местного самоуправления, компьютерное тестирование на знание информационных технологий, компьютерное психологическое тестирование кандидатов.

На официальном сайте органов местного самоуправления г. Улан-Удэ в разделе Администрации г. Улан-Удэ «Муниципальная служба» размещена следующая информация: нормативно-правовая база; список лиц, включенных в кадровый резерв; список лиц, назначенных из резерва; информация о

работе комиссии<sup>1</sup>. По состоянию на 1 января 2018 г. в муниципальный кадровый резерв Администрации г. Улан-Удэ включено 247 человек (табл. 4). На высшие и главные группы должностей муниципальной службы зачислены лица, которые входят в состав резерва управленческих кадров.

Таблица 4

Распределение по группам должностей муниципальной службы

Высшая	Главная	Ведущая	Старшая
17 чел.	44 чел.	80 чел.	106 чел.
66 мужчин		181 женщина	

На 1 января 2018 г. 52 человека зачислено в управленческий резерв кадров Администрации г. Улан-Удэ, 21% общей численности резервистов.

За период 2015–2017 гг. на должности муниципальной службы назначено 167 человек (табл. 5).

В целом на практике резерв применяется следующим образом:

Таблица 5

Назначение из кадрового резерва на должности за период 2015–2017 гг.

Год	2015	2016	2017
Всего назначено из резерва, в том числе на группы	34	72	61
Высшую	4	1	-
Главную	2	17	14
Ведущую	8	22	13
Старшую	20	32	34

Основанием для зачисления определенной кандидатуры в резерв являлась в первую очередь мотивация самореализации сотрудника в работе, а также его стремление и шансы построить деловую карьеру. Существенную роль в выборе кандидатуры играют достигнутые результаты по занимаемой должности, наличие в его деятельности креативного потенциала, независимости и решительности в принятии решений и умение их реализовывать, предполагающих нестандартные выходы из возникающих проблем.

Для реализации единой программы «Развитие муниципальной службы в Администрации города Улан-Удэ на 2014–2016 годы и на период до 2020 года» значительное место занимает вопрос по повышению квалификации муниципальных служащих, включая резервистов. Почти все без исключения резервисты прошли курсы в МАОУ ДПО «Центр развития кадрового потенциала и малого предпринимательства «Перспектива»», где смогли закрепить полученные теоретические знания на практических занятиях при решении ситуационных задач. Существенная доля резервистов обучалась по специ-

---

<sup>1</sup> URL: [http://www.ulanudeeg.ru/admingoroda/kadrstostav/vacancies/rezerv\\_kadr](http://www.ulanudeeg.ru/admingoroda/kadrstostav/vacancies/rezerv_kadr) (дата обращения: 10.01.18).

альности «Государственное и муниципальное управление» в филиале РАН-ХиГС — СибАГС г. Новосибирска, и конечно же, обучение также проходят и в вузах республики: Бурятском государственном университете, Восточно-Сибирском государственном университете технологий и управления. Рассмотрим численность подготовленных сотрудников за три года (табл. 6).

Таблица 6

Количество обученных на курсах повышения квалификации  
и по программе профессиональной переподготовки за 2015–2017 гг.

	2015	2016	2017
Повышение квалификации	111	90	198
Профессиональная переподготовка	8	0	17

За период образования кадрового резерва в Администрации г. Улан-Удэ уже накоплено достаточно опыта для успешной работы на практике. Руководители и сотрудники отдела кадров получают полные сведения о навыках и умениях человека, о том, каким будет его дальнейшее развитие, оптимальная реализация возможностей, изменение статуса должности, соответствующая оплата труда.

Практика образования и функционирование комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов включают количество проведенных заседаний комиссий, рассматриваемые вопросы, результаты их рассмотрения.

Комиссия формируется в соответствии с постановлением Администрации г. Улан-Удэ от 30 сентября 2010 г. № 436 «О комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов». На протяжении 2017 г. на заседаниях комиссии были рассмотрены вопросы, касающиеся в основном служебного поведения муниципальных служащих.

Подводя итоги, можно сказать, что, во-первых, в городском округе «город Улан-Удэ» осуществляется целенаправленная деятельность по созданию и подготовке кадрового потенциала в управлении, доступна информация для каждого человека, который может участвовать в конкурсе. Их распределение по должностям подчеркивает необходимость в кадровом резерве, что, в свою очередь, требует создания сводного банка управленческого резерва кадров государственной и муниципальной службы, а также целостного управленческого комплекса для кадрового резерва.

Во-вторых, своевременный перевод управленцев с одной должности на другую в границах структуры Администрации г. Улан-Удэ и муниципальных образований Республики Бурятия, а также переход муниципальных служащих на государственную службу и в обратном порядке считаются положительной тенденцией реального перемещения управленческого резерва. Поэтому для высокоэффективного использования кадрового резерва необходим действенный механизм взаимосвязи органов местного самоуправления с органами исполнительной власти субъекта.



### **Литература**

1. Васильев А. А. Система муниципального управления: учебник для бакалавриата. М.: Кнорус, 2016. 734 с.
2. Кочетков А. В. Государственная и муниципальная служба: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 555 с.
3. Аршолоева О. Х. Совершенствование системы поступления на муниципальную службу (на материалах Администрации г. Улан-Удэ) // Вестник Бурятского государственного университета. 2014. Вып. 2. С. 105–108.
4. Аршолоева О. Х., Елбаева Д. В. Проблемы кадрового обеспечения муниципальных образований (на материалах Администрации г. Улан-Удэ) // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сб. материалов XVIII Международ. науч.-практ. конф. Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2017. С. 53–60.

### DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES (a case study of the urban district of Ulan-Ude)

*Oyuna Kh. Arsholoeva*  
Cand. Sci. (Sociol.), A/Prof.,  
Buryat State University  
5 Ranzhurova St., Ulan-Ude 670000, Russia  
E-mail: arsholoeva1975@mail.ru

*Darima D. Radnaeva*  
Student,  
Buryat State University  
5 Ranzhurova St., Ulan-Ude 670000, Russia  
E-mail: raddar0905@mail.ru

Improvement of the effectiveness of municipal management based on development of human resources is associated with rather serious limitations. Taking into account the fact that use of the extensive method at the expense of increasing in the size of municipal apparatus in the future has already been exhausted, so special attention should be paid to vocational training, refresher course and advanced professional training of municipal employees.

In order to improve the work with personnel we have analyzed the personnel potential of the urban district of Ulan-Ude.

In conclusion, we propose the options for successful development of human resources capacity in local self-government bodies: firstly, it is creation of a consolidated bank of managerial reserve for state and municipal personnel, which will simplify the work of urban district of Ulan-Ude, and become a single reserve for state and municipal employees; secondly, it is formation of a mechanism for interaction between local self-government bodies and executive bodies of the entity.

*Keywords:* municipal service; local government; personnel; municipal employees; personnel policy; staff potential; staff reserve.