

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № 5 / 2023, Vol. 15, Iss. 5 <https://esj.today/issue-5-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/23ECVN523.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Деркач, Н. Е. Совершенствование методики оценки кадрового резерва организации (на примере администрации муниципального образования) / Н. Е. Деркач // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN523.pdf>

For citation:

Derkach N.E. Improving the methodology for assessing the personnel reserve of the organization (on the example of the municipal administration). *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(5): 23ECVN523. Available at: <https://esj.today/PDF/23ECVN523.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

Работа выполнена в рамках реализации программы развития ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» проекта «Приоритет 2030»

УДК 331.1

Деркач Наталья Евгеньевна

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», Курск, Россия

Заведующий кафедрой «Таможенного дела и мировой экономики»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: tavag5@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9090-2646>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=559671

Совершенствование методики оценки кадрового резерва организации (на примере администрации муниципального образования)

Аннотация. В статье рассмотрена актуальная проблема кадрового обеспечения организаций муниципальной службы. В соответствии с Федеральным законом от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» при замещении должности муниципальной службы в муниципальном образовании заключению трудового договора может предшествовать конкурс, в ходе которого осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы. Однако часто конкурс не проводится, а кандидат принимается на основе собеседования. Это существенно снижает требования к профессиональным и личным качествам кандидата и может привести к дополнительным расходам, связанным как с привлечением некомпетентного сотрудника, так и длительной адаптацией на рабочем месте. Автором выделены основные причины, по которым должность может стать вакантной: увольнение, выход на пенсию, расширение деятельности организации и др. Предложен алгоритм отбора кандидата на муниципальную должность, состоящий из десяти этапов, на каждом из которых может быть принято решение о соответствии или несоответствии занимаемой должности. На основе метода парных сравнений и экспертного оценивания сформированы критерии для конкретной должности муниципальной службы и проведена оценка кандидата. Проблемным вопросом при оценке является перечень критериев, по которым следует проводить оценку. Необходимо разработать критерии оценки для каждой должности, исходя из специфики работы. В результате установлены и описаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования.

Ключевые слова: персонал; методика оценки; процедура отбора; кадровый резерв; муниципальная служба; профессиональные качества; личные качества

Введение

Проблема кадрового обеспечения органов муниципального управления приобретает решающее значение в деле укрепления и развития местного самоуправления. На первый план выдвигаются вопросы профессионализма местных кадров.

Приему на муниципальную службу должен предшествовать анализ обеспеченности муниципального органа персоналом. Обеспеченность органов муниципального управления персоналом определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности муниципальных органов кадрами наиболее важных профессий. Необходимо также анализировать качественный состав персонала по уровню квалификации, который зависит от возраста, стажа работы, образования и т. д. В процессе анализа изучают изменения в составе персонала по этим признакам.¹

В случае, если орган муниципального управления расширяет свою деятельность, создает новые рабочие места, необходимо определить дополнительную потребность в персонале по категориям и профессиям и источники их привлечения.

Для повышения эффективности работы и в связи с высокими требованиями к кандидатам, муниципальным органом предусмотрено формирование кадрового резерва. Формирование кадрового резерва муниципальной службы муниципального образования осуществляется на основании «Положения о порядке формирования кадрового резерва муниципальной службы муниципального образования», которое разрабатывает администрация муниципального образования самостоятельно в соответствии со статьей 33 Федерального закона от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».²

Перспективный кадровый резерв формируется из числа студентов старших курсов образовательных учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по специальности, совпадающей со специализацией муниципальных должностей, и прошедших соответствующие отборочные мероприятия. Виды и формы отборочных мероприятий определяются специалистом по кадровой работе. На одну муниципальную должность может быть представлено не более трех кандидатов в кадровый резерв на замещение муниципальных должностей.

Подготовка лиц, зачисленных в кадровый резерв, производится по индивидуальному плану, в котором должны быть предусмотрены конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение лицом, зачисленным в резерв, необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им характера будущей работы, выработку организаторских навыков руководства.

Для участия в конкурсе по формированию резерва на замещение муниципальных должностей кандидат подает заявление и заполненную анкету. При аттестации сотрудников на

¹ Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник / В.В. Черепанов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 679 с.

² О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 10 июля 2023 года : [принят Государственной думой 07 февраля 2007 года : одобрен Советом Федерации 21 февраля 2007 года] // КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 30.09.2023).

должность или в процессе конкурса на замещение вакантной должности комиссией принимается решение о зачислении кандидата в кадровый резерв. Формирование кадрового резерва при этом рассматривается как формальный этап: не учитываются особенности и требования к должности, на которую формируется кадровый резерв, кандидаты не проходят дополнительную проверку, комиссия не изучает их профессиональные и личные качества и др.

Формированию кадрового резерва организации посвящены труды отечественных и зарубежных специалистов: Армстронга М., Базарова Т.Ю., Глазкова А.В., Дундарь М.А., Карпова А.В., Кибанова А.Я., Литвинюк А.А., Митрафановой М.А., Мокрянской М.А., Одегова Ю.Г., Руденко Г.Г., Соловьева Д.П., Фокина К.Б., Чулановой О.Л. и др.

Известные методики оценки кадрового резерва организации включают этапы подготовки, формирования и работы с кадров резервом [1; 2]; перечень профессиональных и личных качеств кандидатов; критерии оценки эффективности работы с кадровым резервом и др. Однако они не учитывают особенности деятельности организации, требования к конкретной должности, количественное выражение итоговой оценки кандидата.

Авторская методика оценки кандидата на включение в кадровый резерв имеет практическую направленность. На примере конкретной организации (администрации муниципального образования «Х») выделены должности, которые могут стать вакантными, определены этапы отбора кандидата на муниципальную должность, с учетом требований Федерального закона от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», представлена поэтапная оценка кандидата с заключением экспертной комиссии. Полное название организации не подлежит разглашению, поскольку это обусловлено политикой конфиденциальности.

В работе рассматривается следующая исследовательская гипотеза: при формировании кадрового резерва организации необходимо учитывать особенности деятельности организации, требования к конкретной должности и количественное измерение результатов оценки кандидатов в кадровый резерв.

Объектом исследования является процесс кадрового обеспечения органов муниципального управления.

Предмет исследования — направления кадровой работы, определяющие эффективность кадрового обеспечения органов муниципального управления.

Цель исследования — на основе анализа кадрового обеспечения администрации муниципального образования разработать предложения по совершенствованию методики и алгоритма кадрового обеспечения.

Задачи исследования: выделить должности организации, которые могут стать вакантными; определить этапы отбора кандидата на должности муниципальной службы; провести оценку кандидата на должность муниципальной службы; предложить мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения организации.

Методы исследования

При проведении исследования использовались общенаучные приемы анализа и синтеза, обобщения и абстрагирования, аналогии и сравнения, а также специфические методы исследования: графический, экспертный, моделирование, метод анализа иерархий, метод парного сравнения и др.

Результаты и обсуждения

Исследование проводилось на базе администрации муниципального образования «Х». Полное название организации не подлежит разглашению, поскольку это обусловлено политикой конфиденциальности.

Анализ кадрового состава муниципальных служащих администрации муниципального образования позволил установить руководящие должности муниципальной службы, которые в ближайшие три года могут стать вакантными (табл. 1).

Таблица 1

Оценка перспективной потребности в муниципальных служащих

Должность муниципальной службы	Причина освобождения
Главный специалист-эксперт отдела делопроизводства	Выход на пенсию
Начальник отдела по культуре и делам молодежи	Выход на пенсию
Начальник отдела бухгалтерского учета	Выход на пенсию

Составлено автором

Рассмотрим особенности отбора кандидата на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства, которая может оказаться вакантной в связи с выходом сотрудника на пенсию.

В соответствии с должностной инструкцией данная должность относится к группе старших должностей муниципальной службы.

На должность претендует Маренкова Ирина Николаевна (28 лет), имеющая высшее юридическое образование, пять лет стажа муниципальной службы. Маренкова И.Н. соответствует всем формальным требованиям по вакантной должности.

Выявлено, что одной из проблем при подборе кандидатов на службу в администрацию является формальный подход в процессе первичного отбора кандидатов [3–5]. По практике отдела, Маренкова И.Н. должна пройти собеседование с начальником отдела делопроизводства, и, в случае положительного решения, она допускается к участию в конкурсе на вакантную должность.

По нашему мнению, необходимо усложнить процедуру первичного отбора кандидатов, что позволит более качественно осуществлять отбор на первоначальном этапе и сократить временные и финансовые затраты, связанные с возможным зачислением некомпетентного сотрудника.

Процедуру отбора на муниципальную службу в администрацию следует систематизировать по этапам отбора (рис. 2).

На каждом из этапов принимается одно из двух решений: соответствует вакантной должности или не соответствует. В случае отрицательного решения кандидату формулируется в устной или письменной форме отказ в возможности занимать определенную должность с обоснованием причин отказа. При положительном решении кандидат последовательно проходит этапы отбора. Аттестационной комиссией по результатам стажировки выносится окончательное решение о возможности кандидата занимать вакантную должность. При положительном решении аттестационной комиссии с сотрудником заключается контракт, ему присваивается статус муниципального служащего. Далее к сотруднику предъявляются соответствующие требования по должности и по статусу, установленные федеральными законами РФ, законами муниципального образования.

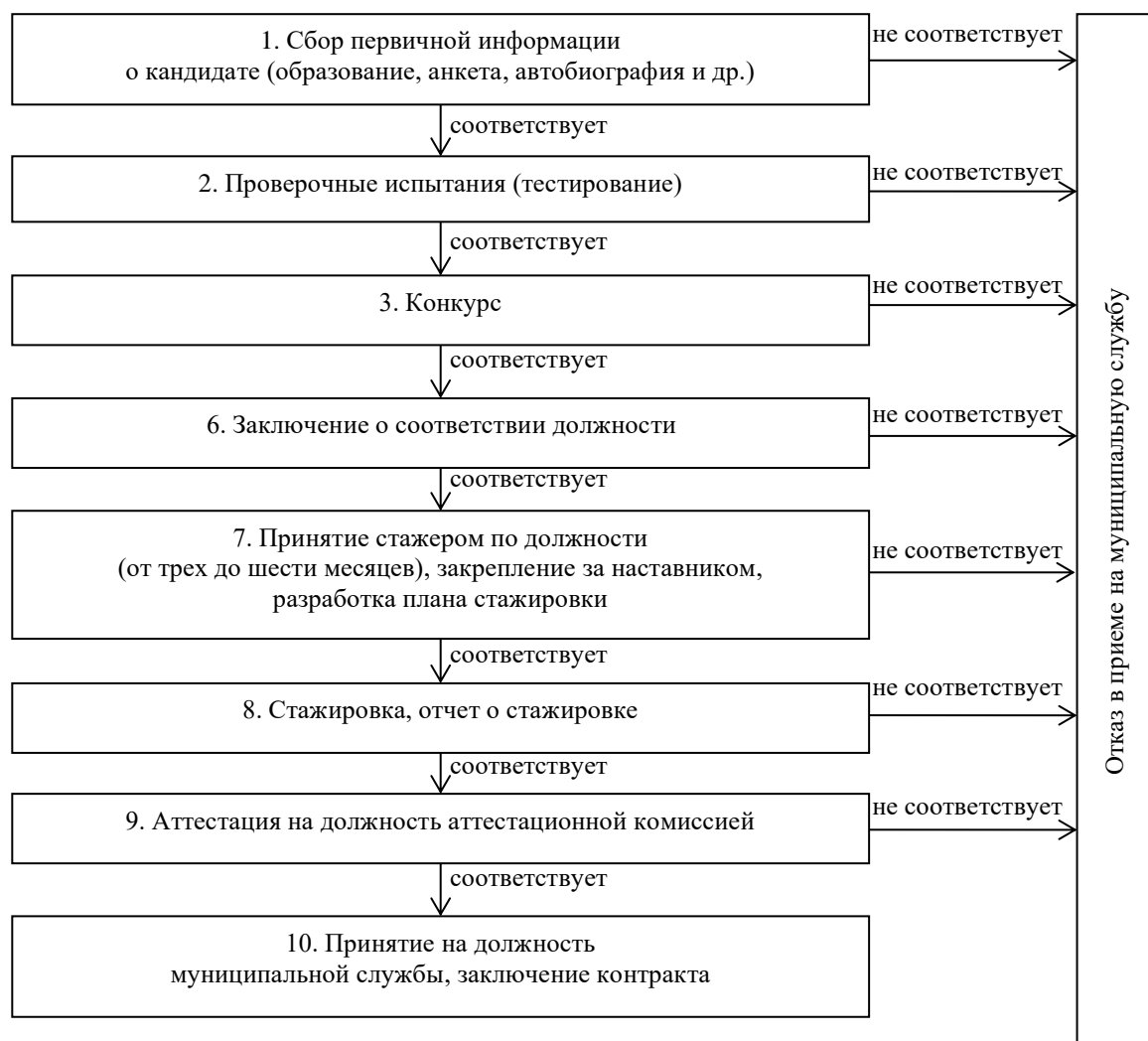


Рисунок 2. Этапы отбора кандидата на должности муниципальной службы (составлено автором)

Необходим более тщательный анализ кандидата на первом, втором и третьем этапе. Именно вследствие решения комиссии на третьем этапе можно избежать ошибок и возможности отказа на последующем этапах.

По нашим предложениям, на третьем этапе необходимо создать комиссию. При отборе кандидата на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства комиссия должна включать: начальника управления делами, начальника отдела делопроизводства, а также независимого эксперта (сотрудника отдела делопроизводства, имеющего стаж работы в отделе более трех лет).

После того, как установлено, что кандидат формально соответствует требованиям, предъявляемым к кандидату на муниципальную должность, необходимо оценить профессиональные и личные качества кандидата. Наиболее проблемным вопросом при оценке является перечень критериев, по которым следует проводить оценку [6–8]. По нашему мнению, необходимо разработать критерии оценки для каждой должности, исходя из специфики работы.

В результате оценки критериев по методу парных сравнений получили систему критериев для оценки кандидатов на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства (табл. 2).

Таблица 2

**Профессиональные и личные качества, необходимые кандидату
на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства**

№	Наименование качества	Номер качества										Σ в баллах	Вес
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Обладать высоким уровнем политической грамотности	1	0	0		0	1	2	0	0	0	4	0,041
2	Трудолюбие	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	16	0,163
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	1	2	2	2	0	0	0	2	11	0,112
4	Умение организовать свой труд	2	1	0	1	2	1	0	0	2	2	11	0,112
5	Умение создавать сплоченный коллектив	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0,031
6	Знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде	0	0	0	1	2	1	0	0	2	2	8	0,082
7	Умение быстро ориентироваться в сложной обстановке	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	17	0,173
8	Смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	17	0,173
9	Честность, добросовестность, порядочность, принципиальность	2	0	2	0	2	0	0	0	1	2	9	0,092
10	РЕЗУЛЬТАТЫ тестирования	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0,020
	Сумма											98	1

Составлено автором

Экспертом выступал начальник отдела делопроизводства. Если в результате парного сравнения наблюдается преимущество какого-либо критерия, то ему присваивается два балла, если критерии равнозначны — один балл, если критерий уступает в своей значимости — 0 баллов.

При оценке кандидата на вакантную должность для каждого критерия необходимо разработать шкалу измерения. По нашему мнению, наиболее подходящей будет оценка по пятибалльной шкале (табл. 3).

Таблица 3

**Шкала оценки профессиональных и личных
качеств кандидата на должность главного специалиста-эксперта**

Качества	Оценка
Очень низкие	1
Низкие	2
Средние	3
Высокие	4
Очень высокие	5

Источник ³

Оценку кандидата предлагается проводить в два этапа:

1. Профессиональные знания и навыки, необходимые для исполнения кандидатом должностных обязанностей, выявляются на основе тестирования из 30 вопросов: 1 балл: менее 10 правильных ответов; 2 балла: от 10 до 14 правильных ответов;

³ Харченко, Е.В. Концептуальные основы управления: учебное пособие / Е.В. Харченко, О.В. Согачева, Т.М. Дидковская [и др.]. — Курск: Курский государственный технический университет, 2008. — 699 с. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19868226> (дата обращения 12.09.2023).

3 балла: от 15 до 19 правильных ответов; 4 балла: от 20 до 25 правильных ответов; 5 баллов: от 26 до 30 правильных ответов.

- Индивидуальная беседа с кандидатом на комиссии, в результате чего выставляется итоговая оценка кандидату.

Итоговые результаты оценки кандидата на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства тремя членами комиссии: начальником отдела делопроизводства, начальником управления делами, а также независимым экспертом отражены в таблице 4.

Таблица 4

**Результаты оценки кандидата на должность
главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства**

Кандидат	Участник комиссии					
	начальник управления делами		начальник отдела делопроизводства		эксперт	
	к-во баллов	оценка	к-во баллов	оценка	к-во баллов	оценка
Маренкова И.Н.	42	4,367	37	3,714	37	3,653

Составлено автором

Методом анализа иерархий нами установлена значимость мнения каждого члена экспертной комиссии [9] (табл. 5).

Таблица 5

**Оценка значимости мнения членов
экспертной комиссии на основе метода анализа иерархий**

Участник аттестационной комиссии	Начальник управления делами	Начальник отдела делопроизводства	Эксперт	Вес
Начальник управления делами	1	1	2	0,373
Начальник отдела делопроизводства	1	1	1	0,330
Эксперт	1/2	1	1	0,296

Составлено автором

Результаты оценки кандидата с учетом весомости мнения экспертов представлены в таблице 6.

Таблица 6

**Итоговая оценка кандидата на должность
главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства**

Кандидат	Оценка с учетом значимости члена комиссии			
	начальник управления делами	начальник отдела делопроизводства	эксперт	итого
Маренкова И.Н.	1,629	1,226	1,081	3,936

Составлено автором

Следовательно, итоговая оценка кандидата составляет 3,936. Так как все критерии мы предлагаем измерять от 1 до 5, то итоговую шкалу для получения окончательного варианта решения можно также представить в виде пятизначного интервала (табл. 7).

Кандидат на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства Маренкова И.Н. может быть принята по должности с учетом испытательного срока.

В период испытательного срока Маренкова И.Н. показала следующие результаты: знание законодательных документов Российской Федерации — отлично; знание законов местного самоуправления — отлично; знание законодательства по исполнению должностных обязанностей — хорошо.

Таблица 7

**Шкала оценки кандидата на должность
главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства**

Оценка	Результат
1–2	Не соответствует занимаемой должности
3–4	Соответствует занимаемой должности с учетом стажировки
5	Соответствует занимаемой должности без испытательного срока

Составлено автором

Профессиональный портрет Маренковой И.Н. на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства рекомендуется представить в графическом виде методом «Полигон альтернатив» (рис. 2).

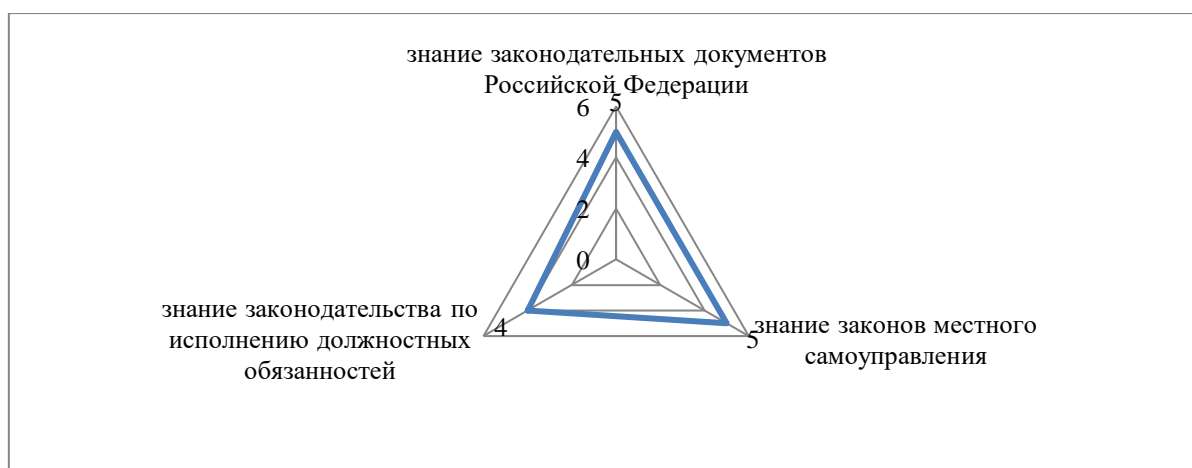


Рисунок 2. Профессиональный портрет кандидата на должность главного специалиста-эксперта отдела делопроизводства (составлено автором)

По результатам проведенного исследования можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования:

- повысить уровень работы по привлечению кадров на муниципальную службу с целью омоложения состава муниципальных служащих и обеспечения наставничества сотрудников, имеющих большой стаж муниципальной работы;
- разработать план мероприятий по улучшению удовлетворенности муниципальных служащих условиями труда за счет приобретения новой рабочей техники, лицензионного программного обеспечения, кондиционеров, расширения площади служебных помещений и др.;
- предложить систему стимулирования муниципальных служащих, учитывающую сложность выполняемой работы, инициативность служащих в выполнении поручений, вклад в решение общих целей учреждения и качество выполненной работы [10];
- систематизировать сведения о потребности органа, структурного подразделения органа местного самоуправления в персонале по причинам выхода на пенсию, декретного отпуска, карьерного роста и др.;
- повысить информированность муниципальных служащих о возможности включения в кадровый резерв за счет установления четких сроков подачи заявления и разработки методики оценки кандидатов;

- при оценке кандидатов в кадровый резерв необходимо ранжировать мнения членов аттестационной комиссии, а также учитывать оценку коллег по работе и самооценку муниципального служащего.

Заключение

В рамках данного исследования была подтверждена гипотеза о том, что при формировании кадрового резерва организации необходимо учитывать особенности деятельности организации, требования к конкретной должности и количественное измерение результатов оценки кандидатов в кадровый резерв. Усложнение процедуры первичного отбора и разработка экспертно-обоснованной системы критериев для каждой конкретной должности позволит более качественно осуществлять отбор на первоначальном этапе и сократить временные и финансовые затраты, связанные с возможным зачислением некомпетентного сотрудника.

Новизна исследования заключается в систематизации этапов формирования кадрового резерва органов муниципального управления, введении наставничества по муниципальной должности при формировании кадрового резерва, использовании метода парных сравнений для определения перечня профессиональных и личных качеств кандидата, претендующего на должность муниципальной должности.

Практическая значимость работы — предложенная методика может быть использована в деятельности органов государственного и муниципального управления, а также организаций и предприятий различных форм собственности, при оценке кандидатов на вакантную должность или формировании кадрового резерва.

ЛИТЕРАТУРА

1. Глазков, А.В. Подходы к оценке системы управления кадровым резервом / А.В. Глазков, С.А. Усаева // Электронный журнал e-FORUM. — 2020. — № 4(13). — URL: <https://usue-journal.ru/images/pdf/13/15.pdf> (дата обращения: 29.09.2023).
2. Коростелева Д.А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи / Д.А. Коростелева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 2-4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovym-rezervom-organizatsii-podhody-perspektivy-zadachi> (дата обращения: 25.09.2023).
3. Масалов, Е.И. Современные тенденции управления политическим и социально-экономическим развитием территорий / Е.И. Масалов, А.В. Кубатко, А.В. Кубатко [и др.]. — Орел: Агентство печати литературы «АПЛИТ», 2013. — 300 с. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=shseon> (дата обращения: 25.09.2023).
4. Цуканова, Н.Е. Формирования кадрового состава государственной гражданской службы в России / Н.Е. Цуканова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2013. — Т. 9. — № 37(226). — С. 32–37. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20363694> (дата обращения: 25.09.2023).

5. Цуканова, Н.Е. Особенности формирования кадрового состава таможенных органов Российской Федерации / Н.Е. Цуканова, В.Д. Викторова // Мировая экономика и социум: современные тенденции и перспективы развития: сборник научных статей, Курск, 01 сентября 2016 года. — Курск: ИД Университетская книга. — 2016. — С. 203–206. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26634916> (дата обращения: 25.09.2023).
6. Аверина, Т.А. Разработка методики оценки системы наставничества на предприятиях (г. Воронеж) / Т.А. Аверина, О.С. Перевалова, В.Л. Порядина. — DOI: <https://doi.org/10.17223/19988648/62/9> // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2023. — № 62. — С. 128–141. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54307511> (дата обращения: 25.09.2023).
7. Тарасова, О.В. Особенности системы проведения деловой оценки персонала на государственной гражданской службе / О.В. Тарасова // Вестник СамГУПС. — 2023. — № 2(60). — С. 76–81. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54499556> (дата обращения: 25.09.2023).
8. Жилина, Ж.А. Оценка персонала как основа управления человеческими ресурсами / Ж.А. Жилина, В.А. Кабанов, К.В. Сергеева. — DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.141.4.199> // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 4(141). — С. 1085–1088. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48964194> (дата обращения: 25.09.2023).
9. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати / — М.: Радио и связь, 1993. — 320 с.
10. Старых, С.А. Процесс управления организацией в специфике мотивационных систем функционирования персонала / С.А. Старых // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/30ECVN223.pdf> (дата обращения: 28.09.2023).

Derkach Natalia Evgenievna

Southwest State University, Kursk, Russia

E-mail: tavag5@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9090-2646>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=559671

Improving the methodology for assessing the personnel reserve of the organization (on the example of the municipal administration)

Abstract. The article considers the actual problem of staffing of municipal service organizations. In accordance with Federal Law No. 25-FZ of March 02, 2007 «On Municipal Service in the Russian Federation», when filling a municipal service position in a municipal entity, a competition may precede the conclusion of an employment contract, during which the professional level of applicants for a municipal service position is assessed, their compliance with the established qualification requirements for the position municipal service. However, often the competition is not held, and the candidate is accepted on the basis of an interview. This significantly reduces the requirements for the professional and personal qualities of the candidate and may lead to additional costs associated with both the involvement of an incompetent employee and long-term adaptation in the workplace. The author highlights the main reasons why the position may become vacant: dismissals, retirement, expansion of the organization's activities, etc. An algorithm for selecting a candidate for a municipal position is proposed, consisting of ten stages, at each of which a decision can be made on the compliance or non-compliance of the position held. Based on the method of paired comparisons and expert evaluation, criteria for a specific position of the municipal service were formed and the candidate was evaluated. A problematic issue in the assessment is the list of criteria by which the assessment should be carried out. It is necessary to develop evaluation criteria for each position based on the specifics of the work. As a result, measures have been established and described to improve the personnel policy of the municipal administration.

Keywords: personnel; assessment methodology; selection procedure; cadre reserve; municipal service; professional qualities; personal qualities