

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ АДМИНИСТРАЦИИ
ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

очного отделения 4 курса группы 05001201

Путятиной Алены Викторовны

**Научный руководитель
кандидат социологически
наук, доцент Гармашев А.А**

**Рецензент
Начальник отдела
методологии
муниципальных программ
МАУ «Институт
муниципального развития и
социальных технологий»
Булгаков С.Б.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	11
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	32
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время организацию работы с кадрами в органах местного самоуправления можно рассматривать как один из способов реализации муниципальной кадровой политики органа управления, как совокупность организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных механизмов, которые имеют нормативно-правовую основу и обеспечивают разумное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации. Само понятие «организация работы с кадрами» до недавнего времени в управленческой практике отсутствовало. Это отражало слабую научно-методологическую разработанность данного аспекта и имело прямое отношение к состоянию самой системы муниципальной службы и ее особенностям как сферы общественно полезной деятельности¹.

Как известно, муниципальная служба относительно новое явление в современной России. В особый вид деятельности она оформилась только в конце XX века в связи с возрождением местного самоуправления. Особое внимание законодателя к регулированию вопросов организации муниципальной службы, определила ее важная роль как института местного самоуправления. Однако в первые годы функционирования местного самоуправления правовое положение муниципальных служащих во многом определялось законодательством о государственной службе. Существенный поворот в определении этого института произошел после принятия Конституции РФ 1993г., которая установила, что органы местного самоуправления самостоятельны и не входят в систему органов государственной власти. Нормативное регулирование муниципальной службы осуществляется на трех уровнях: федеральном, региональном, местном.

Конституция РФ устанавливает основы местного самоуправления и

¹ Щербаков Ю.Н. Государственная и муниципальная служба. Ростов н/Д, 2008. С. 25.

муниципальной службы. С 1 января 2009 года вступил в силу Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», это совпало с завершением переходного периода реформирования местного самоуправления и с изменениями в правовом регулировании муниципальной службы. В субъектах Российской Федерации стали приниматься законодательные акты, конкретизирующие и развивающие положения федерального законодательства, которое действует в сфере местного самоуправления.

Так в Белгородской области в развитие федерального законодательства принят закон «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» № 150 от 24 сентября 2007 года, в котором конкретизируются проблемы связанные с организацией работы с кадрами в органах местного самоуправления¹.

Решение задачи организации работы с кадрами предполагает повышение качества управления кадровым потенциалом муниципальной службы с помощью использования современных кадровых технологий, среди которых особое место занимают технологии конкурсного отбора, подбора и оценки персонала, аттестации, управления карьерой, адаптации, ротации, мотивации кадров, формирования управленческого кадрового резерва на конкурсной основе.

Исходя из этого, грамотное применение кадровых технологий при организации работы с кадрами вносит вклад в совершенствование деятельности органов местного самоуправления. Это положение применимо ко всем уровням власти. Однако в условиях российских муниципальных образований, которых стало в ходе реформы органов местного самоуправления более 24 тысяч, и в которых занято более 340,1 тыс.

¹ Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Белгород, 2010. С. 26.

муниципальных служащих¹, данное требование приобретает особую значимость в силу исторических, экономических и социально-политических обстоятельств.

В ходе выполнения муниципальной реформы особенно важно, чтобы в органах местного самоуправления работали компетентные, креативные, высококвалифицированные служащие, способные к творческому решению стоящих перед ними задач.

Поэтому важное значение имеет становление эффективной системы управления кадрами в органах местного самоуправления.

Научную актуальность и практическую значимость данной проблемы усиливает то обстоятельство, что организация работы с кадрами в органах местного самоуправления является одной из главных составляющих, наряду с системой правовых и организационных институтов.

Степень изученности темы. В философских, социологических, экономических и иных исследованиях, казалось бы, нет недостатка внимания к технологиям отбора, подготовки, расстановки, развития управленческих кадров. Но уровень изучения этих и подобных проблем применительно к органам местного самоуправления явно не соответствует современным потребностям. Вместе с тем отдельные аспекты исследуемой темы, вопросы современной кадровой политики, применение современных технологий в работе с кадрами в органах местного самоуправления, нашли свое освещение в целом ряде научных трудов и публикаций отечественных авторов.

Проблемы кадровых технологий, управления кадровым потенциалом муниципальной службы в РФ рассматриваются в публикациях и работах В.М. Анисимова, Ю.В. Астахова, Г.В. Атаманчука, А.П. Егоршина, К.О. Магомедова, И.П. Марченко, Н.А. Чижова².

¹ Прокофьев В., Розе А., Соловьев Е. Укрощение аппарата // Российская газета. 2008. № 241. С. 3.

² Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2003; Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Белгород, 2010; Атаманчук Г.В. Система государственного и муниципального управления.

Проблемам управления персоналом организации посвящены труды Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, Б.М. Генкина, И.Б. Дураковой, В.П. Ивановой, А.Я. Кибанова, И.В. Конева, М.А. Корговой, Л.И. Лукичева, И.А. Оганесяна, Е.В. Охотского, Ю.И. Плешина, С.В. Шекшня¹.

Различные аспекты проблемы работы с кадрами рассматриваются в научных публикациях, посвященных вопросам:

– государственного и муниципального управления (Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, В.П. Бабинцев, И.В. Бояринова, В.И. Васильева, Е.В. Галеева, Л.Н. Ганшина, А.Г. Гладышев, В.А. Гневко, И.В. Голикова, В.Н. Иванов, М.В. Кирсанов, В.И. Кнорринг, А.П. Кривец, В.Н. Парахина, М.В. Паршин, А.И. Радченко²);

М., 2005; Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1999; Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2007; Магомедов К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонал. 2007. № 10; Марченко И.П. Особенности процесса трансформации кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в России рубежа XX-XXI веков. Барнаул, 2005; Чижов Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии. М. 2000.

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002; Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М., 2007; Генкин Б.М. Основы управления персоналом. М., 1996; Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. М., 1999; Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом / Под. общ. ред. В.П. Иванова. М., 2003; Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. М., 2005; Конев И.В. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения. Белгород, 2000; Коргова М.А. Кадровый менеджмент. Ростов н/Д., 2007; Лукичева Л.И. Управление персоналом. М., 2009; Оганесян И.А. Управление персоналом организации. М., 2000; Управление персоналом государственной службы / Под общ. ред. Е.В. Охотского. М., 1997; Плешин Ю.И. Управление персоналом. Спб., 1995; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.

² Авилова Ж.Н. Социологическое обеспечение муниципального управления // Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования. Белгород, 2008; Астахов Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований. Белгород, 2015; Бабинцев В.П., Кривец А.П. Процесс формирования региональных органов государственной власти и местного самоуправления. М., 1998; Бояринова И.В. Управление кадровым обеспечением государственной молодежной политики в регионе. Белгород, 2008; Васильев В.И. Местное самоуправление сегодня и завтра // Земский вестник. 1995. №5; Гладышев А.Г. Развитие местного сообщества: теория, методология, практика. М., 1999; Гневко В.А. Муниципальное управление: подготовка и повышение квалификации служащих. Спб., 1999; Голикова И.В. Управленческие технологии в организации местного самоуправления

– основам кадровой политики (Ю.В. Астахов, В.Н. Иванов, В.П. Иванов, В.Ф. Ковалевский, В.И. Лукьяненко, В.А. Мальцев, В.И. Патрушев, Н.П. Пищулин, В.А. Сулемов, Р.Е. Тихонов, А.И. Турчинов, О.А. Уржа, А.А. Хохлов, В.В. Черепанов¹).

Анализ научных работ, которые посвящены проблемам организации работы с кадрами, кадровой политике, кадровых технологий свидетельствует о том, что в последние годы активизировались исследования и не прекращаются обсуждения, как ученых, так и практиков о путях реформирования муниципальной службы, возможностях и способах профессионализации ее кадрового потенциала. Тем не менее даже в совокупности все имеющиеся труды и научные работы не дают целостного представления о методологии обновления организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.

Исследовательскую **проблему** мы видим в противоречии между потребностями органов местного самоуправления в квалифицированных кадрах и недостаточной научной обоснованностью процесса организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.

(Синергетический подход) // Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования. Белгород, 2008; Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001; Кнорринг В.И. Основы государственного и муниципального управления. М., 2006; Парахина В.Н., Галеев Е.В., Ганшина Л.Н. Муниципальное управление. М., 2007; Паршин М.В., Кирсанов М.В. Реформа государственного управления в России: взгляд изнутри // Современные кадровые технологии в системе государственной службы. М., 2004; Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. М., 2001.

¹ Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. Белгород-Москва, 2014; Иванов В.Н. Муниципальная кадровая политика // Муниципальный мир. 2000. №1; Иванов В.Н., Уржа О.А., Хохлов А.А. Муниципальная кадровая политика. М., 2006; Лукьяненко В.И. Принципы государственной кадровой политики, механизмы и технологии ее реализации. М., 1995; Мальцев В.А. Муниципальная кадровая политика: разработка и реализация // Муниципальный мир. 2003. №5; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2005; Тихонов Р.Е., Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф. Кадры: вопросы теории, государственной политики и практики. М., 1993; Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2007.

Объект исследования – практика работы с кадрами в органах местного самоуправления.

Предмет исследования – технологии работы с кадрами в администрации города Белгорода.

Цель – изучить организацию работы с кадрами в администрации города Белгорода и предложить рекомендации, направленные на совершенствование организации работы с кадрами.

Задачи:

1. Изучить теоретические основы организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.
2. Проанализировать организацию работы с кадрами в администрации города Белгорода.
3. Разработать основные направления совершенствования организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.

Теоретико-методологическая основа исследования строится на использовании структурно-функционального подхода. Структурно-функциональный подход в областях научного знания связан с работами Р. Мертона, Т. Парсонса, П.А. Сорокина¹ и других основоположников социологической теории функционализма, структурализма и структурного функционализма.

Органы местного самоуправления и кадровая работа рассматриваются как открытые социальные системы. Структурно-функциональный подход раскрывает совокупность устойчивых связей между элементами системы работы с кадрами, которые имеют определенную пространственную, временную и целевую организацию. Применение данного подхода в реализации работы с кадрами в органах местного самоуправления

¹ Мертон Р. Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль. Тексты. М., 1994; Мертон Р. Социальные теории и социальная структура // Социс. 1992. №2; Парсонс Т. Некоторые проблемы общей теории в социологии. М., 1994; Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1994; Сорокин П.А. социологические теории современности. М., 1992.

продиктовано тем, что в практике муниципального управления структура (закон связи элементов в рамках данного целого) выступает в виде некоторой нормативной системы, всегда строится под поставленные цели и стратегические задачи деятельности.

Также исследование опирается на теорию рациональной бюрократии М. Вебера¹. На основе этой теории организация работы с кадрами, кадровые технологии, которые применяются в системе муниципальной службы, рассматриваются как рационально организованная деятельность, осуществляемая профессионально подготовленными специалистами.

В ходе исследования были использованы методы системного, логико-методологического и структурно-функционального анализа, обобщения, изучения документов.

Эмпирическими источниками исследования послужили:

– федеральные, региональные и местные нормативные акты, регламентирующие деятельность органов местного самоуправления: ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»², ФЗ-25 «О муниципальной службе в Российской Федерации»³, закон Белгородской области № 177 «Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области»⁴, закон Белгородской области № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской

¹ Вебер М. Основные социологические понятия // М. Вебер. Избранные произведения. М., 1990.

² Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

⁴ Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области: Закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. № 177 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

области»¹;

– статистические данные о кадрах муниципальной службы в администрации города Белгорода;

– материалы социологических исследований, проводимых МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий».

Практическая значимость исследования: предложенные рекомендации возможно использовать в деятельности органов местного самоуправления, в сфере работы с кадрами.

Структура работы: введение, три раздела, заключение, список источников и литературы, приложения.

¹ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Кадры муниципальной службы представляют собой совокупность работников, которые профессионально выполняют функции муниципального управления или способствуют их осуществлению, а также обеспечивают управление муниципальным хозяйством¹.

Работа с кадрами – это разработка и реализация кадровой политики, которая включает: планирование, наем и размещение рабочего персонала; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в группе.

Работа с кадрами – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, основой которой является практическое исполнение целей, задач и принципов кадровой политики. Кадровая работа по содержанию равнозначна кадровой практике как совокупность форм, методов и технологий работы с кадрами².

Работу с кадрами можно рассматривать и как внутреннее качество системы муниципальной службы, основными элементами которой являются субъект – управляющий элемент и объект – управляемый элемент, которые постоянно взаимодействуют на основе самоорганизации. Работа с кадрами муниципальной службы – это целенаправленное, упорядоченное воздействие

¹ Зотов В.Б. Система муниципального управления. Ростов н/Д, 2010. С. 534.

² Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология: монография. Белгород, 2014. С. 336.

субъекта на объект, которое осуществляется непосредственно субъектом управления.

Работа с кадрами в системе кадрового обеспечения муниципальной службы является самостоятельно функционирующей и организованной подсистемой. В ней взаимодействуют свои субъекты и объекты управления, складываются свои управленческие отношения, формируются и исполняются конкретные задачи по созданию и обоснованному использованию кадрового потенциала муниципальной службы. Работу с персоналом можно рассматривать как самостоятельно функционирующую систему, которая включает в себя реализуемые задачи, приоритеты, механизмы и технологии.

Мы полагаем, работа с кадрами при всем этом – это весьма сложный и многогранный процесс предметно-практической деятельности, процесс целеустремленного и организованного воздействия на служащих муниципального органа в целях достижения намеченных результатов.

В систему работы с кадрами в органах местного самоуправления включаются следующие компоненты:

- организационная структура управления кадрами муниципальной службы;
- система работы с кадрами муниципальной службы;
- нормативно-правовая база работы с кадрами;
- информационно-методическое обеспечение системы работы с кадрами;
- технологии и методы работы с кадрами муниципальной службы.

Подобная система работы с кадрами муниципальной службы является непосредственной составляющей муниципальной кадровой политики органов местного самоуправления и должна строиться в соответствии с ее принципами и приоритетами.

Основные принципы работы с кадрами органов местного самоуправления:

- несомненный приоритет в организации работы с персоналом, стратегических целей реализации основных положений муниципальной кадровой политики;

- постоянная адаптация целей и задач кадровой работы к изменяющимся политическим, социальным и экономическим условиям;

- увеличение престижа муниципальной службы, разработка систем разносторонней мотивации и стимулирования кадров;

- привлечение новых специалистов, расширение социальной базы органов местного самоуправления;

- непрерывность обучения кадров;

- постоянная оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, их подразделений, отдельных руководителей и специалистов;

- налаживание эффективных горизонтальных и вертикальных взаимосвязей, обмен опытом и информацией;

- совершенствование организационных структур муниципальной власти, методов и технологий кадровой работы.

Если исходить из принципов работы с кадрами, то можно отметить, что перманентно осуществляемая кадровая работа, независимая от смены власти на ее различных уровнях, приобретает первостепенное значение, имеет четкие цели и задачи.

В соответствии с положениями ФЗ № 25 «О муниципальной службе в РФ» кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

- 1) создание кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

- 2) подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

- 3) организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением,

заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

5) ведение личных дел муниципальных служащих;

6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;

8) проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

9) проведение аттестации муниципальных служащих;

10) организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

11) проверка на достоверность представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

12) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений;

13) консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;

14) решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.

Основными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

1) назначение высококвалифицированных специалистов на должности муниципальной службы с учетом их профессиональных качеств и компетентности;

2) помощь продвижению по службе муниципальных служащих;

3) подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное обучение муниципальных служащих;

4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;

5) оценка результатов работы муниципальных служащих с помощью проведения аттестации;

б) при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении использование современных технологий подбора кадров¹.

Главными направлениями муниципальной кадровой работы являются:

– создание системы управления персоналом муниципальной службы и определение ее стратегии;

– составление плана кадровой работы, найм, отбор и прием муниципальных служащих;

– деловая оценка, профессиональная ориентация и адаптация персонала муниципальной службы;

– обучение, управление карьерой и продвижением кадров;

– мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала муниципальной службы;

– формирование нормальной психологической обстановки в коллективе и т.д.

Следовательно, работа с кадрами в органах местного самоуправления – сложный, творческий, инновационный процесс, который постоянно обновляется и в котором взаимодействуют организационные, социально-

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

психологические, правовые, экономические, нравственные, и другие факторы.

Организация работы с кадрами – это один из ведущих методов деятельности органов местного самоуправления. В рамках организационной деятельности муниципальных органов и выборных должностных лиц муниципального образования выделяется два общих метода воздействия, к которым сводится вся работа с кадрами в органах местного самоуправления – метод убеждения и метод принуждения. Как и формы реализации исполнительно-распорядительной деятельности органов местного самоуправления, методы воздействия должны быть закреплены в соответствующих нормативных актах.

Метод убеждения является основным методом работы с кадрами в органах местного самоуправления, он предполагает систематическую разработку программ действий, формирование общественного сознания в необходимости должного поведения участников управленческих отношений, строгого соблюдения своих должностных обязанностей. Убеждение является средством профилактики правонарушений, которые зачастую имеют место в муниципальном управлении. Убеждение является хорошим средством укрепления дисциплины в поведении работников органов местного самоуправления.

Наиболее важными и часто используемыми мерами убеждения являются: разъяснение, обоснование, обсуждение, внушение, поощрение, демонстрация положительных примеров управления и иные меры.

Метод убеждения в работе с кадрами в органах местного самоуправления является главенствующим, но он не должен исключать использование метода принуждения, который также является необходимым условием реализации исполнительно-распорядительной деятельности органов местного самоуправления. Меры убеждения должны успешно сочетаться с мерами принуждения, если в этом возникает необходимость.

Принуждение - это применение принудительных, карательных мер воздействия (наложение штрафа, объявление выговора, строгого выговора, лишение премии и иные виды дисциплинарных взысканий) к должностным лицам, а также к персоналу органов местного самоуправления, допускающим правонарушения. Если применение мер убеждения к работникам органа является правом муниципальных органов, то применение мер принуждения - это обязанность соответствующих муниципальных структур¹.

В самом определении «кадровая работа» заложена связь с термином «кадровая политика».

В настоящее время развитие государства и реформирования политических, социальных и экономических институтов проблема формирования системной кадровой политики в органах местного самоуправления является решающим фактором преодоления негативных процессов в экономике, социальной и духовной жизни страны.

В этом понимании формирование эффективной кадровой политики муниципального образования и разработка системы управления кадрами в органах местного самоуправления приобретают особую актуальность.

Кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы и включает совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, которые направлены на:

- сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- формирование высокопроизводительного, сплоченного коллектива, который способен своевременно реагировать на изменения требований рынка.

Главными элементами муниципальной кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых кадровых технологий;

¹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2008.

- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- формирование современных систем подбора и отбора персонала муниципальной службы;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала муниципальной службы;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ.

Кадровая политика является относительно новым явлением в системе муниципальной службы. Как особый вид деятельности в Российской Федерации она появилась в конце XX века, в следствии возрождения местного самоуправления. Муниципальная кадровая политика – приоритетное направление, в котором основную базу составляют муниципальные служащие, являющиеся работниками аппаратов исполнительно-распорядительных органов власти.

Можно сказать, что в современных условиях в органах местного самоуправления появилась проблема неправильного восприятия служащими своей деятельности, как специфической муниципальной управленческой деятельности (службы), из-за чего служащие используют в своей работе подходы, которые характерны для управления хозяйственными структурами, органами государственного управления. Прежде всего, это связано с несовершенством системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров.

Муниципальная кадровая политика обязана соответствовать современным условиям, для чего необходимо решить следующие задачи¹:

¹ Астахов Ю.В., Манько В.Н., Патрушев В.И. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: монография. Белгород, 2011. С. 57.

- направленность на реализацию стратегии социально-экономического развития территории;

- согласованность действий представительного и исполнительно-распорядительного органов власти, обсуждение и консультации с представителями институтов гражданского общества, политических партий, учеными, экспертами;

- муниципальная кадровая политика обязана быть сформулирована четко и ясно, включать основные направления работы с персоналом муниципальной службы;

- муниципальная кадровая политика обязана быть принята депутатами представительного органа власти и доведена до всех работников органа местного самоуправления;

- муниципальная кадровая политика обязана содержать технологии, механизмы и ресурсы по ее реализации на территориальном уровне;

- основополагающие цели, задачи и направления муниципальной кадровой политики обязаны быть тесно связаны между собой и выполнять своевременное и качественное обеспечение органа власти необходимой численностью персонала, рациональным использованием кадрового потенциала, реализацию прав и обязанностей работников.

В настоящее время муниципальная кадровая политика является важнейшей составляющей управления муниципальным образованием. Именно в таком качестве она находит свое дальнейшее выражение в совокупности принципов и кадровых технологий, которые распространяются на всю систему работы с кадрами (оценка, отбор, подбор персонала, управление карьерой, работа с кадровым резервом) и призваны обеспечивать достижение стратегических целей и задач конкретного органа местного самоуправления.

В этом контексте будет уместно дать определение термину «кадровые технологии».

Кадровая технология – это комплекс методов и процедур, которые направлены на совершенствование принимаемых кадровых решений. Технологии управления кадрами предполагают организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Здесь же можно отметить вопросы взаимодействия руководителей органа с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Кадровая технология — это способ управления количественными и качественными характеристиками персонала, который обеспечивает достижение целей органа местного самоуправления, его эффективное функционирование¹.

В этой связи, можно согласиться с утверждением Ю.В. Астахова о том, что понятие «кадровая технология» можно рассматривать, как рационально организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, которые ориентированы на решение кадровых проблем органов местного самоуправления и применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство².

Содержание кадровых технологий – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, позволяющих либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), либо сформировать требуемые для организации возможности, либо изменить условия их реализации.

Все кадровые технологии можно разделить на две группы: модульные и индивидуальные.

¹ Соловьева М.Н. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы // Муниципальное управление. 2013. № 15. С. 116.

² Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Белгород, 2010. С. 31.

К управленческим функциям кадровых технологий относятся:

- обеспечение дифференцированного воздействия на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала;
- обеспечение рационального включения возможностей человека в систему предписанных ролей (социальных, профессиональных) персонала организации;
- обеспечение воспроизводства и востребованности требуемого профессионального опыта персонала.

Итак, под кадровой работой в современных условиях можно понимать характеристику экономической системы, определяющую способность достижения целей собственного развития с помощью реализации технологий по подбору, подготовке, расстановке, переподготовке и повышению квалификации кадров¹.

Главенствующее значение в процессах кадрового обеспечения и повышения кадрового потенциала муниципальной службы имеет деятельность, которая связана с созданием и эффективным использованием кадров муниципального управления.

В этом аспекте главным направлением кадровой работы можно считать кадровый резерв, его формирование и плановая работа по подготовке кадров на ключевые муниципальные должности руководителей.

Кадровый резерв – это один из основных источников формирования и пополнения кадров, т. е. специалистов в той или иной сфере деятельности.

В применении к системе муниципальной службы кадровым резервом называется группа руководителей и специалистов, которые обладают способностями к управленческой деятельности и отвечают требованиям, которые предъявляются муниципальной должностью того или иного ранга,

¹ Страхов Е.Г. Кадровая политика и кадровое обеспечение муниципального образования // Международный научно-исследовательский журнал. 2012. №7-2(7). С. 84.

прошли отбор и осуществляют постоянную целевую профессионально квалификационную подготовку и переподготовку¹.

Кадровый резерв создается с целью ротации кадров, замены руководителей, покинувших должность по различным причинам, замещения должностей в образуемых подразделениях муниципалитетов.

Важная задача создания и применения на муниципальной службе кадрового резерва – это создание состава муниципальных служащих, который подготовлен условиям работы, обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, ее совершенствование на основе отбора и подготовки кадров, которые способны профессионально и эффективно управлять муниципальным образованием.

Формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие муниципальные должности – это многоплановая работа, которая включает в себя:

- отбор наиболее подходящих работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, состоящих в резерве, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Состав кадрового резерва – это основной источник замещения вакантных руководящих должностей муниципальной службы. Его количественный состав устанавливается исходя из общего количества номенклатурных должностей муниципальной службы (независимо от наличия вакантных должностей и сроков их замещения), с тем чтобы на каждую руководящую должность в резерве оставались 1 - 2 кандидата. Резерв подбирается не на каждую должность, а на группу однородных².

¹ Маркин В.В. Аналитика кадрового резерва. М., 2011. С. 289.

² Немчинов А. А. Муниципальная служба. М., 2010. С. 73.

Главной формой подготовки резерва служит обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки исходят из уровня соответствия знаний кандидата, которые выявляются с помощью экспертной оценки, требованиям, предъявляемым к данной должности.

Кроме постоянного обучения на рабочем месте, можно понимать, как внутриорганизационное обучение муниципальных служащих, практикуются также перемещения, ротация муниципальных служащих по горизонтали и по вертикали, командировки для изучения передового опыта в другие муниципальные образования, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Работники, которые зачислены в кадровый резерв, обязаны для начала направляться на переподготовку и повышение квалификации в высшие учебные заведения.

Необходима ежегодная оценка состава резерва, результатом которой может стать его изменение или исправление плана развития.

Эффективность работы с кадровым резервом в большей степени зависит от срока пребывания кандидата в нем. Как показывает практика, для получения правдивой оценки способностей работника и выявления возможности его выдвижения на руководящую должность обычно достаточно трехлетнего срока. С таким сроком времени работник, находящийся в резерве, при вступлении в должность, уже будет в курсе всех дел, и поэтому замена пройдет гладко.

В этой связи считаем нужным дать определение понятию подбор муниципальных служащих. В настоящее время существуют разные подходы и понятия к анализу подбора кадров. В частности, Ю.В. Астахов предлагает использовать в муниципальной практике следующее определение: под подбором персонала следует понимать рациональное распределение специалистов по структурным подразделениям органа местного самоуправления¹.

¹ Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Белгород, 2010. С. 38-39.

При подборе кадров муниципальной службы может быть предусмотрен конкурс на замещение соответствующих должностей. Наряду с оценкой уровня и профиля образования, квалификации, стажа, направлений предыдущей деятельности и других формальных показателей претендента, важной при этом становится оценка его личностных качеств и совместимости с окружением.

Основной задачей подбора кадров является оценка относительно устойчивых признаков личности будущего муниципального служащего, его потенциал¹.

Подбор персонала базируется на трех принципах:

– принцип соответствия, означающий соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых муниципальных должностей;

– принцип перспективности кадровой политики, который базируется на учете следующих условий: установление возрастного ценза для муниципальных должностей; определение положительности периода работы в одной должности, в одном и том же отделе, управлении, департаменте; возможность получения новой профессии или специальности, организации систематического профессионального обучения (переподготовки);

– принцип сменяемости, который заключается в том, что лучшему использованию персонала обязаны способствовать внутриорганизационные перемещения, под которыми понимается процесс изменения места службы муниципального служащего в рамках органа местного самоуправления².

Подбирая кадры муниципальной службы, нужно использовать конкурсную технологию на замещение соответствующих должностей, при этом важным аспектом становится оценка личностных качеств кандидата.

Почти во всех муниципалитетах Российской Федерации условием приема на муниципальную службу является наличие у кандидата

¹ Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти. М., 2008. С. 139.

² Астахов Ю.В. Теория и практика управления персоналом. Белгород, 2012. С. 145.

определенных профессиональных данных, а также соответствующего базового образования.

При приеме на муниципальную службу можно использовать два подхода:

– Прием молодых людей предполагает наличие верхнего возрастного предела, так как в основном и орган власти, и кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в этой сфере деятельности.

– Наем лиц, которые имеют опыт работы по специальности на предприятиях муниципальной экономики и социальной сфере, в бизнесе, так называемый сторонний найм, использующийся при из-за недостатка кадров определенных профессий¹.

При отборе кандидатов проводится собеседование, дополняющее данные письменных источников (анкет, резюме).

Для оценки кандидатов используется тестирование, заключающее в решении кандидатом задач из соответствующей сферы муниципальной деятельности и установлении на этой основе количественных и качественных показателей, которые определяют уровень знаний кандидата.

Чтобы определить уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих и соответствия их занимаемым должностям, стимулирование уровня квалификации и повышение ответственности за исполнение ими своих должностных обязанностей, развитие у них инициативы и творческой активности, нужно использовать специальные методы, которые включают аттестацию муниципальных служащих.

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия дает одну из таких оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнении рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

¹ Черкасов А.И. Кадровое обеспечение муниципального образования. М., 2010. С. 204.

– не соответствует занимаемой должности¹.

Если в ходе аттестации (оценки) выявляется низкий уровень подготовки муниципального служащего и несоответствие его занимаемой должности, то в органах местного самоуправления проводится переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих. При этом первичная подготовка муниципальных служащих осуществляется в высших учебных заведениях в соответствии с государственными образовательными стандартами.

Кроме того, для большинства муниципальных служащих в ходе их профессиональной деятельности требуется повышение профессионального уровня, которое включает:

- получение новых знаний и навыков;
- применение полученных, но не применяемых до сих пор знаний и навыков;
- повышение и расширение профессиональной квалификации;
- улучшение качественных и количественных показателей муниципальной службы;
- адаптация к изменившимся социально-экономическим условиям.

Получение муниципальными служащими новых знаний, навыков, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности называется переподготовкой, организующейся для освоения работниками, которые уже имеют профессию, новых профессий с учетом потребностей производства и для получения дополнительной квалификации².

Профессиональная подготовка – это обучение муниципальных служащих с целью получения дополнительных теоретических знаний и практических навыков, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности.

¹ Петренко А. Ю. Методы управления персоналом: аналитический аспект. М., 2009. С. 78.

² Стефанов С.Н. Кадры муниципального образования. М., 2011. С. 45.

Цель профессиональной переподготовки муниципальных служащих состоит в получении специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам «муниципального управления», которые предусматривают изучение отдельных дисциплин, разделов и технологий, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Вместе с тем профессиональную переподготовку осуществляют для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе учитывая международные требования и стандарты.

Под повышением квалификации можно понимать обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в силу необходимости освоения ими современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации включает в себя краткосрочное тематическое обучение по профилю профессиональной деятельности (72-100 ч.) с защитой реферата и обучение для углубленного изучения проблем по профилю профессиональной деятельности (свыше 160 ч.) с защитой выпускной работы. Срок обучения с отрывом от работы составляет от двух до шести недель, а без отрыва от работы – от шести недель до шести месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности муниципального служащего¹.

Отдельным видом дополнительного профессионального образования является стажировка. Во время стажировки изучается передовой опыт муниципального управления, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по занимаемой или более высокой должности.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих выступает подсистемой образовательной системы России и в качестве структурных элементов включает:

¹ Петренко А. Ю. Методы управления персоналом: аналитический аспект. М., 2009. С. 82.

- государственные и негосударственные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования;
- профессиональные образовательные планы и программы (основные и дополнительные);
- соответствующие государственные образовательные стандарты;
- органы управления подготовкой и переподготовкой муниципальных служащих и подведомственные им учреждения и предприятия.

Используя систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих нужно учитывать следующие принципы:

1. Обеспечение опережающего характера обучения. Воплощение этого принципа связано с определением и анализом проблем развития территории, для решения которых требуется дополнительное обучение муниципальных служащих, выявление приоритетных направлений и целей обучения, создание системы мер, которые направлены на обеспечение дополнительного профессионального образования этих работников и создание действенной системы контроля за ходом ее реализации.

2. Непрерывность обучения. Этот принцип предполагает преемственность процессов подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов, т. е. такую организацию обучения, в которой содержание текущей учебы связано с предыдущим обучением и обеспечивает необходимое качество выполнения должностных обязанностей.

3. Целевая направленность обучения. Воплощение этого принципа связано с обеспечением углубления и оптимизации учебного процесса, развитием послевузовского образования (аспирантура, докторантура, соискательство, магистратура). С этим возможно использовать различные формы для получения образования: очная, очно-заочная (вечерняя), заочная, дистанционное образование, экстернат в специальных образовательных

учреждениях повышения квалификации, по месту работы муниципальных служащих, самообразование и т. п.

4. Научность. Этим принципом предусмотрено внедрение результатов научных исследований в организацию образовательного процесса, анализа современной практики, отечественного и зарубежного опыта муниципального управления.

5. Функционирование системы обучения преимущественно на основе государственного и муниципального заказа. Этот принцип предполагает проведение обучения за счет средств федерального, региональных и местных бюджетов при возможном привлечении других финансовых источников. Государственный заказ на переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих определяет периодичность и сроки обучения в зависимости от форм и видов обучения, создает предпосылки для создания механизма финансирования затрат на обучение служащих из федерального бюджета. Объем и структуру госзаказа на обучение утверждает правительство РФ. Госзаказ размещается среди образовательных учреждений на конкурсной основе. В качестве заказчиков выступают органы государственного и муниципального управления.

6. Единое научно-методическое управление деятельностью всех элементов системы. Для улучшения системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» выделяются государственные вузы, осуществляющие региональную координацию учебной деятельности по образовательным округам.

7. Обеспечение участия в процессе управления обучением заказчиков на образовательные услуги. В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих действуют три субъекта: будущий специалист или муниципальный служащий, который проходит обучение; учебное заведение, которое реализует программу обучения; муниципальный орган, который заинтересован в получении

квалифицированного, компетентного специалиста. Эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон повышает действенность системы¹.

Таким образом, исследование теоретических основ организации работы с кадрами в органах местного самоуправления дает основание для ряда выводов:

Во-первых, организация работы с кадрами в органах местного самоуправления является регулирующей деятельностью руководителей и кадровых служб, способствующей наиболее эффективному использованию персонала муниципальной службы для достижения стратегических целей органа местного самоуправления. Одна из главных составляющих управления персоналом – это наиболее эффективное использование кадровых технологий для поиска, оценки, отбора, расстановки, рационального использования, ротации, развития, мотивации кадров органа местного самоуправления.

Во-вторых, кадровая политика на муниципальном уровне представляет собой систему теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий органов местного самоуправления, включает в себя совокупность мер по подготовке, подбору, назначению, аттестации, перемещению, вознаграждению, наказанию и увольнению муниципальных служащих (персонала).

В-третьих, понятие кадровая технология определяется, как рационально организованная система методично выстраиваемых процедур, которые направлены на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, их профессиональное решение делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное использование.

В-четвертых, одним из важнейших направлений кадровой работы органа местного самоуправления является формирование кадрового резерва

¹ Чижев Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии. М., 2010. С. 29.

муниципальной службы и проведение планомерной работы по подготовке резервистов к выдвижению на руководящие должности.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

Администрация города Белгорода является юридическим лицом, имеет собственный бюджет, который ежегодно утверждается на сессии совета депутатов, для содержания и организации ее работы. Распорядителем этих средств является глава администрации (мэр) города Белгорода.

Организационная структура администрации города строится на принципах единоначалия и иерархической подчиненности.

Процесс формирования организационной структуры представлен на рисунке 1.



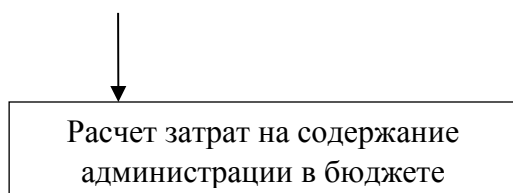


Рис. 1. Процесс формирования организационной структуры администрации города Белгорода.

Администрация в своей деятельности использует следующие принципы управления: разделение труда, власть — ответственность, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единство персонала.

Звеньями организационной структуры администрации являются:

- глава администрации;
- заместители главы по сферам муниципальной деятельности;
- структурные подразделения различных типов, находящиеся в подчинении главы администрации, его заместителей и в подчинении между собой;
- коллегии;
- департамент стратегического планирования, организационно-аналитической и кадровой работы;
- управление кадровой политики.

С точки зрения распределения задач и целей деятельности структурные подразделения администрации подразделяются на три группы (рис. 2).

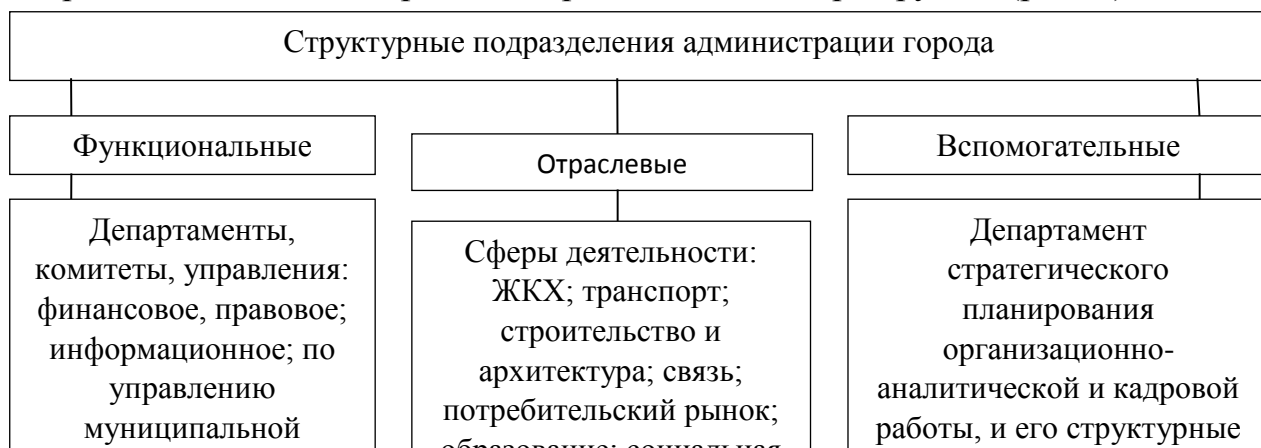


Рис. 2. Виды структурных подразделений администрации.

Предметы деятельности функциональных структурных подразделений охватывают определенную функцию для всей администрации и ее структурных подразделений. Основной их характеристикой является использование преимуществ, связанных со специализацией функций, и способностью администрации видеть в рамках своей функции территорию города в целом. По классификации целей муниципальной деятельности функциональные подразделения относятся к обеспечивающим.

Так, например, Комитет имущественных и земельных отношений, Комитет финансов и бюджетной политики администрации города являются структурными подразделениями администрации города Белгорода и непосредственно подчиняются главе администрации города.

К ведению отраслевых структур подразделений относятся вопросы, связанные с управлением конкретными отраслями (сферами) муниципальной деятельности. Эти подразделения выполняют функции заказчиков на выполнение работ и оказание муниципальных услуг. Их основная роль проявляется на этапе реализации целей и задач жизнеобеспечения и дальнейшего развития территории.

Так, Департамент образования, культуры, спорта и молодежной политики, Департамент строительства и архитектуры, Департамент городского хозяйства администрации города являются отраслевыми (функциональными) органами исполнительной власти и непосредственно подчиняются главе администрации города.

Вспомогательные подразделения не обладают собственной компетенцией по решению вопросов местного значения и выполняют функции обеспечения деятельности руководства администрации города и ее структурных подразделений. Созданный департамент стратегического планирования, организационно-аналитической и кадровой работы играет важную роль в координации действия и организации работы со структурными подразделениями администрации. В структуру Департамента входят организационно-аналитическое управление, управление кадровой политики, кадровая служба, которые обеспечивают:

1. стратегическое планирование и координацию работы всех структур администрации;
2. подбор, расстановку и обучение кадров;
3. работу с документацией (делопроизводство);
4. подготовку и проведение планерок, рабочих совещаний, заседаний, коллегий, других городских мероприятий;
5. связь со средствами массовой информации, политическими партиями, институтом гражданского общества, проведение пресс-конференций;
6. контроль над исполнением принятых решений;
7. организацию приема граждан, работу с жалобами и предложениями горожан;
8. контроль над исполнением наказов избирателей, принятых к исполнению;
9. материально-техническое, юридическое, кадровое, информационное, финансовое обеспечение деятельности администрации;
10. взаимодействие и координация действий администрации с представительным органом.

Важное значение в деятельности органов местного самоуправления играет работа с персоналом (муниципальными служащими) в администрации города Белгорода.

Всех работающих в органах местного самоуправления условно можно разделить на три основные группы:

- выборные должностные лица;
- муниципальные служащие;
- вспомогательный или обслуживающий персонал.

Должности муниципальной службы устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с Реестром должностей муниципальной службы в Белгородской области.

Для всех категорий групп должностей муниципальной службы в администрации города Белгорода предъявляются квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам. В них входят:

Знания:

- Конституции РФ;
- законодательства о муниципальной службе;
- нормативной базы соответствующей сферы деятельности;
- современных кадровых и информационных технологий;
- основ управления;
- экономики и организации труда;
- основ делопроизводства;
- Устава городского округа «Город Белгород»;
- регламента работы администрации;
- правил внутреннего трудового распорядка.

Навыки:

- планирования и организации рабочего времени;
- выполнения работы, которая требует аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений;
- подготовки документов различного типа;
- владения компьютерной и другой оргтехникой, необходимыми программами, продуктами;

– работы в коллективе, соблюдение служебной и корпоративной этики взаимоотношений;

– составления отчетной и другой документации¹.

К муниципальным служащим в современных условиях предъявляются жесткие требования, соответствие которым невозможно без повышения профессионализма сотрудников и освоения ими современной науки управления.

Формирование профессионально подготовленного муниципального аппарата, его динамичное развитие – один из главных факторов укрепления государственности, действенный инструмент эффективной реализации задач и функций органов местного самоуправления.

Один из показателей качественного состава муниципальных кадров в администрации города Белгорода — возраст служащих. Так в таблице 1 представлено распределение муниципальных служащих в зависимости от возраста. (По состоянию на конец 2015 года).

Таблица 1

Распределение муниципальных служащих в зависимости от возраста.

До 29 лет	30,37%
30-39 лет	30,32%
40-49 лет	16,13%
50-59 лет	20,65%
60 лет и старше	0,60%

Данное распределение служащих по возрасту свидетельствует о весьма приемлемом сочетании молодости и опыта в составе муниципальных

¹ Об утверждении Положения о квалификационных требованиях к должностям муниципальной службы городского округа «Город Белгород»: Решение Совета депутатов г. Белгорода от 29 апреля 2008 № 15 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

служащих. Вместе с тем, распределение показывает, что в течение 10 лет произойдет значительное высвобождение муниципальных должностей, которые необходимо заменить квалифицированными кадрами. Кроме того, более 50% работников, замещающие высшие должности муниципальной службы работают в данной системе еще с советских времен.

Распределение муниципальных служащих в зависимости от стажа работы показано в таблице 2.

Таблица 2

Распределение муниципальных служащих в зависимости от стажа работы.

Менее 1 года	13,65%
1-3 года	20,73%
3-5 лет	21,65%
5-10 лет	22,58%
Более 10 лет	21,39%

Единственная диспропорция касается гендерного фактора. Большинство служащих администрации города — женщины (Таблица 3).

Таблица 3

Распределение муниципальных служащих в зависимости от пола.

Мужской	25,81%
Женский	74,19%

Следующий показатель – уровень образования. Следует отметить, что 99% муниципальных служащих имеют высшее образование, 27% работников имеют два высших образования, 15% обучаются на заочном отделении ВУЗов и получают второе высшее образование по экономическим, управленческим и юридическим специальностям.

Кроме того, в администрации города 6 муниципальных служащих являются кандидатами социологических, экономических, юридических и философских наук, 5 являются аспирантами и соискателями, занимающиеся диссертационными исследованиями по актуальным проблемам муниципального управления.

В таблице 4 представлена структура кадровых технологий, которые применяются в администрации города Белгорода.

Таблица 4

Структура кадровых технологий, используемых в администрации города Белгорода.

Кадровые технологии, которые обеспечивают требуемые характеристики состава персонала (подбор и расстановка кадров)	Кадровые технологии, которые обеспечивают получение персональной информации (оценка кадров)	Кадровые технологии, которые обеспечивают востребованность возможностей персонала (управление карьерой)
1	2	3
Конкурсное замещение вакантных должностей	Аттестация	Управление карьерой
Формирование кадрового резерва	Квалификационный экзамен	Перемещение персонала (ротация кадров)
	Ведение банка кадровой информации	Профессиональное обучение

Конкурс – это оценка профессионального уровня кандидатов при формировании кадрового резерва гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям к этим должностям¹.

Конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы в администрации представляет собой выбор из претендентов, с помощью оценки профессиональных и личностных качеств, одного, который максимально соответствует предъявляемым требованиям на замещение вакантной должности.

¹ Государственная служба Российской Федерации: первые шаги и перспективы / Под ред. Г.В. Атаманчука. М., 2011. С. 29.

Аттестация в администрации города дает возможность определить соответствие служащего занимаемой муниципальной должности на основе оценки его квалификационного уровня и профессиональной деятельности.

В 2015 году был проведен ряд обучающих мероприятий для профессионализации муниципальных служащих администрации города (Таблица 5).

Таблица 5

Обучение работников администрации города Белгорода.

Формы обучения	2015 год	
	Количество мероприятий	Количество человек, принявших участие
Профессиональная подготовка (бакалавриат, магистратура)	5	6
Профессиональная переподготовка	1	2
Повышение квалификации	7	21
Краткосрочные курсы (семинары-практикумы)	1	73
Тренинги (коучи, мастер-классы)	5	390
Внутриорганизационное обучение (общесписочный состав)	22	3221
Круглые столы («Час закона»)	1	36
Итого:	42	3751

В 2015 году закончили магистратуру по направлению подготовки «Управление персоналом» 2 работника, «Городское строительство и хозяйство» - 1, «Экономика» -1, «Туризм» - 1, продолжает обучение 1 сотрудник по направлению подготовки «Юриспруденция» (бакалавриат). Можно отметить, что успешно прошли конкурсные испытания и зачислены в учебные группы на Программу подготовки управленческих кадров «Сити-менеджмент» и «Управление муниципальным образованием» 3 специалиста.

Всего за 2015 год прошли подготовку, профессиональную переподготовку, повышение квалификации, приняли участие в различных краткосрочных курсах, научно-практических конференциях, круглых столах 528 участников (общесписочный состав), в том числе в рамках внутриорганизационного обучения — 3221 человек (общесписочный состав). Таким образом, по состоянию на 31 декабря 2015 года показатель реализации подпрограммы «Доля муниципальных служащих, прошедших обучение, от общего количества муниципальных служащих, %» составил $3751/552*100=680\%$.

В рамках повышения компетентности и уровня знаний работников администрации проведено 29 внутриорганизационных обучающих мероприятий. По итогам отдельных семинаров проводились тестирования на уровень знаний, полученных в процесс обучения, обратная связь по качеству знаний. Внутриорганизационное обучение проводится, как правило, в среднем 2 раза в месяц. При этом тематика учебных мероприятий затрагивала как категорию молодых специалистов, так и была направлена на поддержание трудовых традиций и формирование преемственности, повышение профессиональной компетентности сотрудников, а также охватывала категорию вновь принятых сотрудников для улучшения их адаптации. Таким образом, каждый сотрудник по пять-шесть раз принял участие в обучающих мероприятиях, а, следовательно, повысил в той или иной мере уровень профессиональных знаний и компетенций.

Повышению профессионального уровня муниципальных служащих служат занятия на курсах обучения и переподготовки в белгородских вузах, а также используется внутриорганизационная кадровая технология обучения муниципальных служащих в администрации города.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального уровня.

В администрации города уделяют определенное внимание вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. При этом за основу принимается обучение кадров по направлению подготовки «государственное и муниципальное управление», поскольку в системе местного самоуправления, как и в любой сфере, должны работать профессионально подготовленные кадры. В этой связи, здесь отработан механизм и определены условия для соблюдения действующего государственного стандарта, в соответствии с которым каждый муниципальный служащий должен не реже одного раза в пять лет повышать свою квалификацию.

Вместе с тем следует отметить, что только 10% персонала администрации имеют специальность «государственное и муниципальное управление».

Прежде всего, дополнительная профессиональная подготовка наиболее необходима для тех специалистов, которые прежде работали в бюджетной сфере, в муниципальных предприятиях и учреждениях, коммерческих предприятиях и для молодых специалистов.

В целях совершенствования и развития муниципальной кадровой политики в администрации города ежегодно разрабатывается и утверждается кадровый резерв для замещения должностей муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и учреждений города Белгорода, который сформирован из числа муниципальных служащих: руководителей и специалистов организаций различной организационно-правовой формы собственности; студентов выпускных курсов, выпускников высших учебных заведений, успешно прошедших преддипломную практику в структурных подразделениях администрации города; магистрантов, аспирантов, ученых и преподавателей города.

Кадровый резерв формируется ежегодно с учетом прогноза текущей и объективной потребности в персонале. Однако кадровый резерв часто не выполняет стимулирующей функции. Конкурсный отбор на замещение

муниципальных должностей в администрации не проводится, так все назначения на топ-муниципальные должности заместителей главы администрации конкурс не прошли и не состояли в управленческом кадровом резерве.

В настоящее время на территории городского округа реализуется Стратегия социально-экономического развития города Белгорода до 2025 года. Одним из определяющих факторов, способных обеспечить стратегическое социально-экономическое развитие города и реализацию плана действий органов местного самоуправления, является наличие подготовленного, профессионального и инновационного кадрового потенциала как совокупности способностей и возможностей человека (муниципального служащего), которые реализуются для достижения текущих и стратегических целей и задач муниципального управления, муниципальной кадровой политики.

В практику работы администрации города внедрена и эффективно используется инновационная внутриорганизационная кадровая технология, суть которой заключается в разработке программы профессионального развития и обучения муниципальных служащих, руководителей муниципальных учреждений и лиц, состоящих в управленческом кадровом резерве по программе «Актуальные вопросы современности» и технологии реализации этой программы.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что администрация города использует в своей управленческой деятельности научные подходы к обучению кадров, стремится внедрить технологии и механизмы кадрового обеспечения и развития муниципальной службы в качестве фактора, который направлен на достижение целей стратегического развития города.

В городском округе существует совет по муниципальной кадровой политике.

Совет по муниципальной кадровой политике города Белгорода является постоянно действующим координационным органом, который обеспечивает

сотрудничество и взаимодействие органов местного самоуправления города, руководителей предприятий и организаций, учебных заведений, Белгородского объединения организаций, профсоюзов. Основная цель такого сотрудничества – это выработка комплексных мер и согласованных решений по реализации единой политики, направленной на формирование высококвалифицированного кадрового потенциала, который способен обеспечить развитие всех отраслей экономики и социальной сферы города.

В задачи совета входит:

1. Определение основных приоритетов и направлений реализации муниципальной кадровой политики.

2. Развитие системы социального партнерства муниципальной власти, образования, науки и производства в вопросах формирования на территории города единого кадрового пространства.

Для реализации данных задач Советом используются следующие функции:

1. Разработка рекомендаций, которые направлены на совершенствование нормативного регулирования вопросов муниципальной кадровой политики.

2. Координация выполнения мероприятий городских целевых программ по формированию и развитию муниципальной кадровой политики.

3. Разработка рекомендаций и предложений, направленных на совершенствование системы подготовки кадров для органов местного самоуправления, а также экономики и социальной сферы города.

4. Рассмотрение проблемных вопросов, связанных с формированием, развитием и сохранением кадрового потенциала города.

5. Разработка рекомендаций по вопросам формирования и развития управленческих кадров города.

6. Содействие созданию и функционированию консолидированных формирований в области кадрового менеджмента.

7. Определение механизмов сближения рынка труда и рынка образовательных услуг.

8. Содействие развитию системы профессиональной ориентации молодежи.

9. Взаимодействие в установленном порядке с образовательными учреждениями и общественными объединениями по направлениям своей деятельности¹.

Таким образом, кадровое обеспечение деятельности администрации города Белгорода, стратегия управления интеллектуальным и инновационным потенциалом в городском округе «Город Белгород», проводимая муниципальная кадровая политика, комплекс современных кадровых технологий и практических мероприятий позволяют решать основополагающую задачу, которая направлена на формирование компетентного, высокопрофессионального кадрового состава муниципальных служащих, способных осуществлять на практике стратегию планирования и проектное управление, инновационное развитие территории, обеспечивать качественное проживание горожан, совершенствовать организацию предоставления услуг населению через реализацию миссии «Белгород – город добра и благополучия», компетенцию «Умного города». Этому в полной мере способствует последовательно проводимая муниципальная кадровая политика.

Исходя из вышеперечисленного можно сделать следующие выводы:

Во-первых, анализ работы с кадрами в администрации города Белгорода свидетельствует о том, что в настоящее время созданы возможности для муниципальных служащих, которые направлены на материализацию собственных знаний, умений и навыков для реализации стратегии социально-экономического развития города до 2025 года,

¹ О Совете по муниципальной кадровой политике города Белгорода: Распоряжение администрации города Белгорода от 27 апреля 2012 г. № 1558. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

улучшения качества жизни населения города. К базовым характеристикам кадрового потенциала органов местного самоуправления относятся профессиональные знания и способности кадров, ценности, коммуникативные качества, потребности, интересы, а также мотивация к профессиональной деятельности.

В связи с этим, работу с кадрами можно назвать ключевым звеном сферы муниципального управления. От ее уровня зависит качество муниципального управления, качество предоставляемых населению муниципальных услуг и эффективность деятельности органа местного самоуправления.

Во-вторых, в целом работа с кадрами осуществляется в соответствии с ФЗ-№25 «О муниципальной службе в Российской Федерации», кадровой политикой администрации города Белгорода, но существуют проблемы в отдельных направлениях работы с кадрами. В частности, наблюдается большая текучесть кадров, 90% муниципальных служащих не имеют базового образования по направлению подготовки «государственное и муниципальное управление» и не имеют возможности учиться для получения второго высшего образования, либо магистерской степени по управленческим специальностям.

Практически не востребованными в администрации города остаются: проведение конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей; стажировка муниципальных служащих, перспективы карьеры и формирования кадрового резерва.

В-третьих, муниципальные служащие в своей деятельности проявляют незначительный интерес к современным технологиям управления, саморазвитию, не действенно используют внешние коммуникации (опираясь на занятость на муниципальной службе). Более 50% муниципальных служащих нуждаются в освоении новых знаний в области информационно-аналитической деятельности, регулирования муниципальной экономики,

кадровых технологий, управления персоналом, делопроизводстве, социальной политики.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы организации работы с кадрами в органах местного самоуправления. Во втором разделе проведен анализ организации работы с кадрами в администрации города Белгорода. В данном разделе предлагаются направления совершенствования организации работы с кадрами в органах местного самоуправления, в частности через внедрение в муниципальное управление проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы».

Основной задачей кадровых служб в органах местного самоуправления является формирование такого кадрового состава муниципальных служащих, который по своим личным и профессиональным качествам, а также по социальному статусу, мог бы эффективно решать вопросы местного значения.

Высокий уровень профессионализма муниципальных служащих достигается, в первую очередь, за счет непрерывного процесса их подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Прежде всего, это подразумевает последовательность процессов подготовки, повышения квалификации и профессиональной периодической переподготовки муниципальных служащих соответственно требованиям образовательных стандартов и требованиям законодательства о муниципальной службе.

В управлении системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих действуют три самостоятельных субъекта: будущий специалист или муниципальный служащий, который проходит обучение; учебное заведение, которое реализует программу обучения; муниципальный орган, который заинтересован в получении квалифицированного, компетентного специалиста.

На всех этапах процесса обучения необходимо эффективное взаимодействие всех сторон на всех этапах процесса обучения, начиная со стадии разработки программы обучения, и до ее реализации и последующего использования специалиста с учетом полученных знаний.

В ходе работы с кадрами возникают различные задачи, которые связаны с оценкой кадров и требуют особого подхода к их решению. В тоже время, методы оценки имеют много общего и представляют собой элементы целостной системы. В процессе оценки применяются: анкетные или другие фиксированные данные о служащих; результаты бесед и опросов; результаты выполнения функциональных и специальных поручений и задач; результаты обучения.

Основной составляющей работы с кадрами является формирование резерва, т.е. поиск и подготовка способных служащих и руководителей, обеспечение условий для постоянного роста их квалификации и максимального использования их способностей.

Для обеспечения высокого профессионализма муниципальных служащих следует создавать системы их непрерывной подготовки, переподготовки и повышения квалификации. С этой целью определяется кадровая емкость органов местного самоуправления в муниципальных образованиях.

При формировании политики переподготовки и повышения квалификации работников муниципальной службы необходимо ориентироваться на принцип непрерывности дополнительного профессионального образования.

В основе системы подготовки и повышения квалификации кадров лежат:

- обязательное периодическое и систематическое обучение;
- построение системы обучения на основе квалификационных моделей;
- органическая связь обучения с аттестацией и служебными перемещениями;
- сочетание целей обучения с индивидуальными запросами;
- органическая связь учебных мероприятий с решением общих и частных задач работы с кадрами муниципального управления.

В содержании обучения особое место можно выделить изучению современных управленческих технологий, для этого требуется применение активных методов обучения. Специальная подготовка кадров для муниципального управления в прежней системе практически не велась, для нее не были определены конкретные специальности.

В условиях дальнейшего совершенствования работы с кадрами в администрации города Белгорода мы полагаем, что необходимо внедрить проект «Обучение и развитие персонала муниципальной службы» (приложение 1).

Целью проекта является оценка порядка работ по планированию, организации и оценке результативности обучения и развития персонала муниципальной службы.

Мероприятия проекта:

- Оценка потребностей в обучении – проведение оценки персонала и выявление потребности в дополнительном обучении персонала муниципальной службы.
- Долгосрочное планирование обучения – определение общей стратегии обучения персонала.
- Оперативное планирование обучения – составление плана работ.
- Организация обучения – проведение подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

– Анализ результативности обучения – определение положительного эффекта проведенного обучения.

Результатами проекта являются:

- повышение подготовки персонала хотя бы на 50%;
- повышение эффективности деятельности сотрудника, прошедшего обучение;
- сокращение текучести кадров муниципальной службы.

Требования к результатам проекта:

- обоснованность и целесообразность обучения и развития муниципальных служащих;
- направленность на поддержание и повышение квалификации в рамках деятельности соответствующего структурного подразделения;
- приоритетность внутриорганизационного обучения муниципальных служащих перед внешним;
- ответственность руководителя структурного подразделения за обучение подчиненного персонала (муниципальных служащих).

В соответствии с принципом «Обоснованность и целесообразность обучения и развития муниципальных служащих», обучение и развитие муниципальных служащих должно быть направлено на решение конкретных задач и удовлетворение потребностей исполнительно-распорядительного органа муниципального образования в повышении квалификации служащих. Планирование обучения и развитие каждого сотрудника основывается на результатах оценки компетенции, а также на стратегических целях и производственной необходимости (планы центрального обучения, проекты, окончание сроков действия документов, дающих право на выполнение работ).

В соответствии с принципом «Направленность на поддержание и повышение квалификации в рамках деятельности соответствующего структурного подразделения», процессы обучения и развития направлены на поддержание, повышение квалификации сотрудников только в рамках

конкретной муниципальной должности, а также на получение дополнительного и опережающего образования.

В соответствии с принципом «Ориентация на применение современных технологий обучения», при выборе форм, программ и тренингов обучения должно учитываться применение в них современных образовательных технологий и методик.

В соответствии с принципом «Направленность на решение стратегических целей», обучение и развитие направленно на развитие у муниципальных служащих специальных знаний и навыков, необходимых для решения стратегических задач.

В соответствии с принципом «Обязательность оценки результативности обучения», для любого проведенного обучающего мероприятия должна быть проведена оценка его эффективности. Оценка эффективности обучения включает в себя следующие инструменты и мероприятия:

Контроль освоения программы: входное и выходное тестирование. Организуется поставщиком обучения.

Может быть использован метод «360 градусов» для решения самого широкого круга задач, связанных в первую очередь с профессиональным развитием муниципального служащего. Он применяется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития.

Анализ мнения участников обучения (обученный сотрудник оценивает качество мероприятия).

Оценка изменения производственных результатов (непосредственный руководитель работника оценивает влияние обучения на работу).

Анализ эффективности обучения при очередной оценке компетенций муниципального служащего. В ходе оценочных мероприятий необходимо будет выяснить потенциал тех или иных муниципальных служащих, их

способности и желания предлагать и воплощать в жизнь новые идеи, т. к. именно от этих качеств в современных динамично меняющихся условиях рынка зависит эффективность, успешность деятельности администрации города Белгорода. Для оценки этих качеств муниципальных служащих наиболее приемлемым и эффективным будет использование метода оценки 360 градусов онлайн.

В соответствии с принципом «Ответственность руководителей структурных подразделений за обучение подчиненного персонала», руководитель несет персональную ответственность за организацию и проведение мероприятий по обучению и развитию подчиненного персонала.

Результатом работ является Сводный план мероприятий по обучению муниципальных служащих.

Работы должны быть произведены с 1 сентября по 31 декабря текущего года.

Проект экспериментальный. По его окончании руководители рассчитывают улучшить контроль результативности и качества выполнения поставленных задач, а также повысить качество труда и работоспособность муниципальных служащих. За счет роста результативности индивидуальной деятельности и расширения возможностей для карьерного роста должны повыситься удовлетворенность, лояльность и приверженность служащих к деятельности администрации города. Доверительная, доброжелательная психологическая атмосфера в коллективе поможет предотвратить возникновение конфликтов, снять беспокойство муниципальных служащих, помочь им преодолеть страх изменений и нововведений.

Далее рассмотрим, какова же эффективность внедрения проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы»:

- обучение приведет к повышению качества труда муниципальных служащих вследствие освоения новых профессиональных навыков;
- обучение приведет к освоению новой муниципальной должности;

– обучение, после которого муниципальный служащий научится управлять собой, станет более стрессоустойчивым, что повлечет за собой улучшение оказания муниципальных услуг населению.

Позитивными изменениями будут:

- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- настрой муниципальных служащих на достижение целей;
- осознание важности выполняемых обязанностей;
- преданность и лояльность;
- высокий профессионализм и высокий уровень квалификации муниципальных служащих.

Будут предотвращены отрицательные изменения:

- текучесть персонала;
- ошибки в работе, связанные с недостатком информации и знаний.

Таким образом, исходя из вышеизложенного можно сделать некоторые выводы:

Во-первых, для дальнейшего совершенствования организации работы с кадрами необходимы высокий уровень профессионализма и профессиональной подготовки и переподготовки муниципальных служащих.

Прежде всего, это связано с:

- повышением престижа муниципальных служащих в городском сообществе;
- формированием необходимых профессиональных компетенций у муниципальных служащих;
- грамотной дифференцированной расстановкой специалистов в органах местного самоуправления в зависимости от их профессионального развития и профессиональных компетенций.

Во-вторых, для дальнейшего совершенствования кадровой работы возможно внедрение в муниципальную практику проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы».

В-третьих, предложенные мероприятия, а именно разработка и внедрение политики обучения и развития муниципальных служащих и оценка эффективности обучения, позволят администрации города Белгорода поднять профессиональный уровень муниципальных служащих, что непременно приведет к улучшению качества предоставления муниципальных услуг населению.

В-четвертых, социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных результатов в деятельности структурных подразделений администрации города Белгорода, а также является эффективным средством снятия социальной напряженности и укрепления социального климата в местном сообществе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для современного российского общества во втором десятилетии XXI века решение масштабных и жизненно важных задач значительно зависит от эффективного функционирования органов местного самоуправления как связующего звена между обществом и государством. Государство, строящее долгосрочную стратегию устойчивого развития, обязано создавать для своих граждан, также и для граждан, которые заняты в органах власти и управления, комфортную социально-экономическую среду проживания. Как мы полагаем, именно это является ключом к любым административным и политическим реформам. Одним из главных условий этой функции является построение эффективного муниципального управления, воспринимающего человека в качестве главного заказчика его деятельности.

Решающими факторами эффективности муниципального управления являются квалификация кадров, осознание работниками своих задач и ответственное отношение к делу. В органах местного самоуправления работает большое количество высококвалифицированных специалистов, имеющих большой опыт работы в своих сферах, но воспитанных в старых традициях административно-командной системы. Они не могут воспринимать собственные действия как специфическую муниципальную управленческую деятельность и в своей работе пользуются подходами

характерными для управления хозяйственными структурами (ориентированными на максимизацию дохода или прибыли) или структурами государственного управления. Причины такого положения дел - это, прежде всего, недолгая история муниципального управления в России и несовершенная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров.

В настоящее время принципы муниципальной кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность муниципальных служащих, а сама кадровая политика обязана включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Сводить кадровое обеспечение муниципальной службы только к подбору и расстановке кадров будет ошибочно. Так как, кадровое обеспечение является одной из основных целей муниципальной кадровой политики, оно обязано включать в себя разносторонний комплекс мероприятий (организационных, экономических, образовательных, социально-психологических) на любых этапах кадровой деятельности: от формирования резерва и отбора на муниципальные должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и освобождения от должности.

К несчастью, часто этим способам кадровой работы в органах местного самоуправления не уделяется значительного внимания. Отбор кадров осуществляется по давно устаревшим технологиям, которые не учитывают морально-психологические аспекты личности, нередко работа с кадровым резервом подчас запущена и не обеспечивает необходимых условий для «воспроизводства» кадрового потенциала муниципальной службы, оценка персонала в основе своей носит формальный характер, низок уровень научно-методического обеспечения работы с персоналом и т.д.

Муниципальная кадровая политика призвана в полной мере использовать высокий творческий потенциал служащих, неисчерпаемую энергию и способность специалистов к решению назревших проблем,

выполнению сложных задач; помочь муниципальным служащим наиболее полно раскрыть свои умения, навыки, таланты и способности. Основываясь лишь на подобном подходе, предоставляется возможным повысить качество их работы и обеспечить решение важнейших задач в реализации принятых стратегий социально-экономического развития муниципального образования, улучшения качества жизни населения.

Таким образом, муниципальная кадровая политика является составной частью всей управленческой политики органа местного самоуправления. В ее рамках принимаются принципиальные решения руководства о целях, мерах и правилах работы с кадрами муниципальной службы, а также общие и специфические требования к ним.

Главной целью муниципальной кадровой политики в сфере муниципальной службы является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном, квалификационном и деловом отношении может обеспечить эффективное функционирование и развитие городского сообщества.

Предметом муниципальной кадровой политики в сфере муниципальной службы являются разнообразные меры, которые направлены на развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления.

Одним из приоритетных направлений муниципальной кадровой политики является создание системы профессионального развития кадров и совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала муниципальной службы.

Суть работы с кадрами в системе муниципального управления состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, в формировании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органа местного самоуправления.

Концепция муниципальной кадровой политики основывается на конституционном положении о том, что человек «может свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию», а государство должно «признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина». Отсюда исходит сущность муниципальной кадровой политики – это максимальная гармонизация интересов личности, общества, муниципального образования и государства в целом.

Основная технология кадровой работы – это создание кадрового резерва муниципальной службы.

Кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности – это группа перспективных сотрудников, которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым к муниципальной должности, подвергшиеся отбору и прошедшие целевую квалификационную подготовку.

Основной правовой акт, который регламентирует сферу муниципальной службы – это федеральный закон от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации», который упорядочил структуру муниципальной службы.

Базой системы кадровой работы, складывающейся в администрации города Белгорода, является совокупность потребностей, способностей, профессиональных и личностных качеств каждого сотрудника.

В общем работа с кадрами осуществляется в соответствии с муниципальной кадровой политикой и законодательством о муниципальной службе, вместе с тем существуют проблемы в отдельных направлениях кадровой работы.

В условиях последующего развития кадровой работы в администрации города Белгорода необходимо внедрить проект «Обучение и развитие персонала муниципальной службы».

Предложенные направления совершенствования работы с кадрами дадут возможность администрации города Белгорода постепенно разрешить основополагающую проблему муниципальной службы – формирование высококвалифицированного, компетентного и высоконравственного кадрового состава муниципальных служащих, улучшать практику деятельности управления кадровой политики с учетом инновационных подходов и современных кадровых технологий по единым стандартам и на базе общих принципов эффективной деятельности.

Так же, предложенные направления совершенствования дадут возможность администрации города Белгорода повысить профессиональный уровень муниципальных служащих, что точно должно привести к улучшению качества предоставления муниципальных услуг населению, социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных результатов в деятельности структурных подразделений администрации города Белгорода.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области [Электронный ресурс]: Закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. № 177 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

4. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс]: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Справочно-правовая система «Консультант

Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

5. О Совете по муниципальной кадровой политике города Белгорода [Электронный ресурс]: Распоряжение администрации города Белгорода от 27 апреля 2012 г. № 1558. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

6. Об утверждении Положения о квалификационных требованиях к должностям муниципальной службы городского округа «Город Белгород» [Электронный ресурс]: Решение Совета депутатов г. Белгорода от 29 апреля 2008 № 15 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

7. Авилова, Ж.Н. Социологическое обеспечение муниципального управления [Текст] / Ж.Н. Авилова // Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования. – 2008. – №1. – С. 145-150;

8. Астахов, Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований [Текст]: монография / Ю.В. Астахов. – Белгород: областная типография, 2015. – 368 с.

9. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев. – Белгород: областная типография, 2014. – 339 с.

10. Астахов, Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации [Текст]: монография / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: областная типография, 2011. – 101 с.

11. Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике [Текст]: монография / Ю.В. Астахов – Белгород: областная типография, 2010. – 150 с.

12. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Ю.В. Астахов. – Белгород: областная типография. 2012. – 184 с.
13. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: Учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити, 2002. – 425 с.
14. Бояринова, И.В. Управление кадровым обеспечением государственной молодежной политики в регионе [Текст]: дис. ... канд. социол. наук 22.00.08 / И.В. Бояринова. – Белгород, 2008. – 214 с.
15. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 290 с.
16. Голикова, И.В. Управленческие технологии в организации местного самоуправления (Синергетический подход) [Текст] / И.В. Голикова // Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования. – 2008. – №1. – С. 199-204.
17. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / Под. общ. ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2003. – 410 с.
18. Государственная служба Российской Федерации: первые шаги и перспективы [Текст] / Под ред. Г.В. Атаманчука. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 210 с.
19. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотов. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 717 с.
20. Иванов, В.Н. Муниципальная кадровая политика [Текст] / В.Н. Иванов. – М.: Муниципальный мир, 2000. – 256 с.
21. Иванов, В.Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления [Текст] / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев – М.: Экономика, 2001. – 327 с.
22. Иванов, В.Н. Муниципальная кадровая политика [Текст]: Учеб. пос. / В.Н. Иванов, О.А. Уржа, А.А. Хохлов. – Изд. 3-е перераб. и доп. – М.: Муниципальный мир, 2006. – 256 с.

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2005 – 207 с.
24. Кнорринг, В.И. Основы государственного и муниципального управления [Текст]: Учебник / В.И. Кнорринг. – Изд. 3-е, доп. – М.: Экзамен, 2006. – 477 с.
25. Конев, И.В. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения [Текст]: дис. ... канд. социол. наук 22.00.08 / И.В. Конев. – Белгород, 2001. – 214 с.
26. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / М.А. Коргова. – Ростов н/Д. Феникс, 2007 – 456 с.
27. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие /Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2011 – 263 с.
28. Магомедов, К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы [Текст] / К.О. Магомедов // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 10. – С. 122-125.
29. Магомедов, К.О. Социология государственной службы [Текст] / К.О. магомедов. – Изд. 3-е перераб. и доп. – М.: РАГС, 2007. – 346 с.
30. Мальцев, В.А. Муниципальная кадровая политика: разработка и реализация [Текст] / В.А. Мальцев. // Муниципальный мир. – 2003. – №5. – С. 34-39.
31. Маркин, В.В. Аналитика кадрового резерва [Текст] / В.В. Маркин. М.: Дрофа, 2011. – 325 с.
32. Марченко, И.П. Особенности процесса трансформации кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в России рубежа XX-XXI веков [Текст]: Дис. док. социол. наук. 22.00.08 / И.П. Марченко. – Барнаул, 2005. – 376 с.
33. Немчинов, А. А. Муниципальная служба [Текст]: справочное пособие / А.А. Немчинов, А.М. Володин. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 384 с.

34. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. – М.: Амалфея, 2000. – 256 с.
35. Парахина, В.Н. Муниципальное управление [Текст]: Учебное пособие / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Ганшина. – М.: КноРус, 2013. – 496 с.
36. Паршин, М.В. Реформа государственного управления в России: взгляд изнутри [Текст] / М.В. Паршин, М.В. Кирсанов. – М: ГУ ВШЭ, 2004 – 137 с.
37. Петренко, А. Ю. Методы управления персоналом: аналитический аспект [Текст] / А.Ю. Петренко. – М.: Статус, 2009. – 227 с.
38. Прокофьев, В. Укroщение аппарата [Текст] / В. Прокофьев, А. Розе, Е. Соловьев. // Российская газета. – 2008. – №241. – С. 3.
39. Радченко, А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход [Текст] / А.И. Радченко. – М.: MapT, 2007. – 608 с.
40. Соловьева, М.Н. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы [Текст] / М.Н. Соловьева // Муниципальное управление. – 2013. – №15. – С. 116-121.
41. Стефанов, С.Н. Кадры муниципального образования [Текст] / С.Н. Стефанов. – М.: Клио, 2011. – 345 с.
42. Страхов, Е.Г. Кадровая политика и кадровое обеспечение муниципального образования [Текст] / Е.Г. страхов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2012. – №7-2(7). – С. 83-84.
43. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России [Текст] / В.А. Сулемов. – М.: РАГС, 2006. – 244 с.
44. Хохлов, А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти [Текст] / А.А. Хохлов. – М.: Московский психолого-социальный институт 2008. – 272 с.
45. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 679 с.

46. Черкасов, А.И. Кадровое обеспечение муниципального образования [Текст] / А.И. Черкасов. – М.: Слово, 2010. – 213 с.

47. Чижов, Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии [Текст] / Н.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2010. – 352 с.

48. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2005. – 298 с.

49. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] /В.И. Шкатулла. – М.: Норма, 2008. – 349 с.

50. Щербаков, Ю.Н. Государственная и муниципальная служба [Текст] / Ю.Н. Щербаков. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 256 с.

П Р И Л О Ж Е Н И Я

Приложение 1.

Паспорт проекта**Обучение и развитие персонала муниципальной службы**

Цель проекта	Оценка порядка работ по планированию, организации и оценке результативности обучения и развития сотрудников
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка потребностей в обучении • Долгосрочное планирование обучения • Оперативное планирование обучения • Организация обучения • Анализ результативности обучения
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> • повышение подготовки персонала хотя бы на 50%; • повышение эффективности деятельности сотрудника, прошедшего обучение; • сокращение текучести кадров муниципальной службы.
Пользователи результата проекта	Персонал муниципальной службы