

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ Д.И. Файзрахманов
«20» января 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

**«Совершенствование кадрового менеджмента в системе муниципальной
службы на примере Администрации муниципального образования
Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской
области»**

Обучающийся

Муханов Сергей Аврамович

Руководитель
ст. преподаватель

Сафиуллин Нияз Азатович

Рецензент
к.э.н., доцент

Ситдикова Ландыш Фаритовна

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Институт экономики

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
заведующий кафедрой

_____ Файзрахманов Д.И.
«15» апреля 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Муханова Сергея Аврамовича

1. Тема работы: Совершенствование кадрового менеджмента в системе муниципальной службы на примере Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» января 2019 г.

3. Исходные данные к работе: Федеральные законы «О государственной службе» и «О муниципальной службе», специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: Изучить теоретические кадрового менеджмента органов муниципального управления, в том числе:

- изучить теоретические аспекты кадровой политики в сфере муниципальной службы; раскрыты основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти;
- раскрыть основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти;

Дать анализ кадрового менеджмента деятельности Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области, в том числе:

-Характеристика Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета;

- провести анализ состояния кадрового менеджмента Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета;
- дать оценку кадровой работы на примере функционирования Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета;

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«20» апреля 2018 г.

Руководитель

Н.А. Сафиуллин

Задание принял к исполнению

С.А. Муханов

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	20.04.18	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	21.05.18	
1.1. Сущность, задачи, принципы и виды кадровой политики в сфере муниципальной службы		
1.2. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в муниципальной службе		
1.3. Кадровые технологии в работе муниципальных органов		
2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НОВОСУЛТАНГУЛОВСКОГО СЕЛЬСОВЕТА АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ	10.09.18	
2.1 Характеристика Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области		
2.2 Анализ кадрового состава Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской		
2.3 Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу		
3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НОВОСУЛТАНГУЛОВСКОГО СЕЛЬСОВЕТА АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ	20.11.18	
3.1 Направления совершенствования кадрового менеджмента в органах исполнительной власти		
3.2 Разработка проекта по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ		
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.12.18	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.12.18	

Обучающийся

Муханов С.А.

Руководитель

Савушкина Л.Н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	7
1.1. Сущность, задачи, принципы и виды кадровой политики в сфере муниципальной службы	7
1.2. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в муниципальной службе	18
1.3. Кадровые технологии в работе муниципальных органов	25
2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НОВОСУЛТАНГУЛОВСКОГО СЕЛЬСОВЕТА АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ	30
2.1 Характеристика Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области	30
2.2 Анализ кадрового состава Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской	33
2.3 Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу	40
3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НОВОСУЛТАНГУЛОВСКОГО СЕЛЬСОВЕТА АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ	43
3.1 Направления совершенствования кадрового менеджмента в органах исполнительной власти	43
3.2 Разработка проекта по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета	45
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем фактом, что в современных условиях в системе муниципальной службы грамотное использование технологий кадрового менеджмента позволяет добиться эффективности использования всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

Поскольку трансформация социально-экономической структуры регионов в определенном заданном направлении требует от региональных органов государственной власти четкого видения перспективы развития, в этой связи особое значение приобретают вопросы, касающиеся совершенствования технологий кадрового менеджмента.

Важно отметить, что в системе муниципальной службы управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной выгоды и отдачи. В процессе реформирования по подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров органов муниципального управления проведена значительная работа, что положительно сказывается на повышении уровня их профессионализма и компетенции, способности решать служебные задачи.

Вопросы кадровой политики и кадрового менеджмента в муниципальной службе обеспечивают развитие и наиболее эффективное использование профессиональных и личных способностей служащего на всех этапах его службы с учетом потребностей, задач и возможностей конкретного органа власти.

Вместе с тем, необходимо признать, что в сфере деятельности органов муниципального управления существуют нереализованные резервы поднятия кадровой деятельности на более высокий качественный уровень.

Основная проблема исследования заключается в том, что зачастую кадровая политика (в том числе в сфере муниципальной службы) часто проводится непоследовательно. Одной из причин такого положения выступает несформированность эффективного механизма, каким выступает подсистема управления персоналом. В этой связи принципиально важно обратить внимание на вопросы совершенствования технологий кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.

В число первоочередных задач можно отнести повышение научной обоснованности проводимой кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессиональное развитие персонала муниципальной службы, качественное обновление образовательных программ для специалистов муниципальных служб.

Все исследования и публикации по изучению вопросов кадрового менеджмента в системе муниципальной службы условно можно разделить на ряд групп:

1. Фундаментальные труды по управлению персоналом организации, в которых отчасти рассматриваются технологии кадровой политики. К этой группе можно отнести работы В.Р. Веснина, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова и др. Следует отметить, что поскольку работы данных исследователей посвящены описанию, изучению системы управления персоналом организации в целом, то это не позволило авторам более подробно раскрыть специфику отдельных вопросов кадрового менеджмента.

2. Несмотря на значительное количество научных исследований, посвященных проблемам формирования и реализации кадровой политики, осуществления кадровой деятельности на государственной гражданской службе, региональному аспекту данной проблемы уделялось недостаточное внимание. В субъектах РФ эти аспекты рассматриваются в общем контексте анализа формирования современной системы государственного и муниципального управления, создания и трансформации государственной и муниципальной службы, видов и структурных уровней системы государственной службы РФ. К работам такого рода относятся монографии и статьи Г.В. Атаманчука, В.Д. Граждана, Е.В. Охотского, А.В. Оболонского и др.

3. В публикациях В.Г. Игнатова, К.О. Магомедова С.О. Майборода, В.И. Матирко, Е.В. Охотского, А.В. Понделкова, А.М. Старостина, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова проанализированы общие проблемы формирования и профессионального развития кадров муниципальной службы современной России.

4. Особого внимания заслуживают работы В.А. Мальцева, Т.Г. Калачевой. В них детально сформулированы основные параметры, на основе которых могут

быть оценены служащие современной России: профессиональные, организаторские способности; управленческие знания, умения и навыки; ценностные ориентации и установки; ролевые требования.

Следует особо отметить концепцию профессионализации кадров как деятельностьную основу кадровой политики и управления персоналом, предложенную А. Турчиновым. В его работах раскрыта социальная природа профессионализации и кадровой политики, взаимосвязь теории профессионализации и теории кадровой политики. Несомненный интерес представляет разработанный и апробированный им социологический метод оценки персонала органов государственной власти.

5. Достаточно большое количество публикаций в периодической печати, сети Internet посвящено отдельным вопросам кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы. Можно сказать, что часть из них достаточно интересны, популярны, но затрагивают лишь небольшую часть рассматриваемой нами проблемы и не дают полной картины по описанию современных инструментов кадрового менеджмента.

Существующая научно-исследовательская проблема заключается в том, что на сегодняшний день недостаточно глубоко изучены вопросы совершенствования кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы.

В связи с этим, анализ имеющейся информации по нашей теме вызывает необходимость систематизировать весь материал по вопросам совершенствования кадрового менеджмента и кадровой политики в системе муниципальной службы, что и предопределило выбор темы, обусловило структуру и логику исследования.

Объект исследования – система муниципальной службы.

Предмет исследования – совершенствование технологий кадрового менеджмента.

Цель исследования – на основе анализа основных направлений кадрового менеджмента выявить проблемы кадровой политики в системе муниципального управления.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты кадровой политики в сфере муниципальной службы.

2. Выделить основные кадровые технологии в работе муниципальных органов

3. Определить основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти

4. Провести анализ состояния кадрового менеджмента в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области

5. Дать оценку кадровой работы на примере функционирования Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области.

6. Наметить основные направления совершенствования кадрового менеджмента в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области.

Теоретической основой исследования явились положения общей теории управления Т.Ю. Базарова, В.В. Лукашевича; теории управления персоналом А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина; идеи и положения в области исследования систем управления Жукова Б.М., Ткачевой Е.Н., Баранова В.В. и др. исследователей. В том числе, вопросам кадровой политики и кадрового менеджмента в сфере государственной и муниципальной службы посвящены работы Кибанова А.Я., Турчинова А.И.

Выпускная квалификационная работа базируется на фундаментальных положениях менеджмента и теории управления. Методологическую основу работы составили идеи классиков теории управления, менеджмента и современных ученых, занимавшихся разработкой проблем социологии управления. Полезными оказались положения теорий системного и структурно-функционального анализа Т. Веблена, Р. Мертона.

Работа базируется также на основах компетентностного подхода. Компетенция в данном случае представлена как важный поведенческий аспект, который проявляется в эффективном действии. В теории и практике управления, и в частности управления человеческими ресурсами, получил распространение именно этот подход к определению компетенций (МакКлеланд Д., Спенсер Л., Спенсер С., Холлифорд С.).

Решение задач обусловило выбор следующего комплекса методов:

1) Теоретические методы: теоретический анализ источников позволил сформулировать исходные позиции исследования; системный подход послужил основой целостного рассмотрения проблемы; компетентностный подход позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

2) Эмпирические методы: изучение литературы, материалов на электронных носителях и нормативно-правовых документов Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области, опрос (устный и письменный) сотрудников; тестирование, анкетирование, метод «дерева целей».

Эмпирической базой исследования также выступили результаты эмпирического исследования, проведенного автором работы самостоятельно.

В рамках практической части работы было проведено эмпирическое исследование с целью оценки качества проведения кадровой политики в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области.

Научно-практическая новизна полученных результатов.

На основании выполненных автором исследований:

- разработан Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода;

- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентностного подхода

- разработаны профили компетенций с учетом особенностей и специфики работы муниципальных служащих.

- доказано, что в системе кадрового менеджмента привычный для муниципальных структур акцент на процесс (обновление знаний, овладение умениями) необходимо сместить на результаты деятельности служащих нового уровня (способен применить). В связи с этим аттестационное оценивание сотрудников должно проводиться с учетом профиля компетенций.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

- доказана необходимость проведения оценки компетенций служащих с учетом разработанных методических рекомендаций.

Значение полученных магистрантом результатов исследования для практики подтверждается тем, что:

- разработан реальный Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода;

- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентностного подхода.

- представлены методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей сотрудников муниципальной службы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

1.1 Сущность, задачи, принципы и виды кадровой политики в сфере муниципальной службы

Кадровый менеджмент - особое направление в системе управленческой деятельности, призванный не столько учитывать имеющийся персонал, сколько создавать внутриорганизационные процессы формирования кадрового потенциала и обеспечивать развитие персонала в соответствии с выбранными целями и принципами кадровой политики [5,с.44].

Особенности кадрового менеджмента в системе муниципальной службы проявляются, прежде всего, в целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, ответственности и системах стимулов.

Реализация каждой функции кадрового менеджмента в системе муниципальной службы обладает соответствующей спецификой:

- планирование и прогноз обычно исходят из целей, устанавливаемых вышестоящими органами;

- организация в этих органах власти имеет более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры. Поэтому в рамках госслужбы складывается особый административно-бюрократический стиль управления;

- мотивация в этих органах основывается на стимулах неденежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры);

- контроль и оценка результатов в рамках муниципальной службы осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми как непосредственно, так и помощью СМИ и общественных организаций.

Ряд исследователей (Касаева Т.В., Турчинов А.И.) [36,стр.-37] определяют кадровый менеджмент как средство повышения уровня организации и функционирования органов муниципальной власти. Результатом менеджмента будет высокая организованность, четкое определение функций, установление

иерархии должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление исполнительной дисциплины, урегулирование служебных отношений.

В системе кадрового менеджмента выделяют следующие уровни управления:

- оперативный (кадровая работа)
- тактический (управление персоналом)
- стратегический (управление человеческими ресурсами)
- политический (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Далее в работе остановимся более подробно на вопросах реализации кадровой политики.

Важно отметить, что особую роль профессиональный кадровый состав играет в системе муниципального управления. Но в настоящий момент Российское государство испытывает кадровый "голод" на современных и эффективных управленцев. Стране необходимы новые кадры муниципальных служащих. Данные обстоятельства обуславливают научную актуальность и практическую значимость рассматриваемой темы.

Впервые понятие "кадровая политика в системе государственной службы" официально появилось в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом России 15 августа 2001 г. Ее четвертая глава называлась "Кадровая политика в системе государственной службы". В этом документе кадровая политика рассматривалась как одно из основных средств и условий повышения эффективности функционирования системы государственной службы. Здесь же был обозначен подход к формулированию основных задач государственной кадровой политики, к установлению путей реализации и приоритетных направлений государственной кадровой политики в системе административной власти.

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация,

обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Под кадровой политикой на муниципальной службе понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к муниципальным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития муниципального аппарата, прогноза о качественных и количественных потребностях в кадрах муниципальных служащих [37, стр.-234].

Научные исследования и практический опыт показывают, что кадровая политика в сфере муниципальной службы представляет собой выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти. В этом заключается сущность государственной кадровой политики в сфере муниципальной службы.

По мнению Кибанова А.Я., основные этапы формирования кадровой политики будут включать в себя ряд этапов [38, стр.-368].

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Второй этап состоит из трех блоков:

- качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;
- количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;
- основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Виды кадровой политики. Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для

такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами

внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике [37, стр.-34].

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у организации. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный персонал пожилого возраста. Таким

образом, понятие “качество персонала” включает еще один параметр, который не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики представлена в Таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и организации

	ответственности сотрудника и организации	
--	--	--

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [37, стр.-136].

На сегодняшний день предъявляются необходимые требования к квалификации и способностям, включая вопросы служебной этики, по отношению к политике, к качеству исполнения должностных обязанностей.

Механизмы реализации кадровой политики на муниципальной службе рассмотрим далее.

Принципы кадровой политики в сфере муниципальной службы – это ее основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений в сфере муниципальной службы.

На законодательном уровне определены принципы формирования кадрового состава гражданской службы.

Первый принцип – назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств.

Соблюдение данного принципа требует разработку и применения механизмов, позволяющих учитывать персональные заслуги гражданина, поступающего на муниципальную службу.

Это предполагает ведение документальных форм учета служебных заслуг и достижений персонала в муниципальном органе, требует применения совершенной и объективной системы оценок служебной деятельности и поведения чиновников. Для персонификации их служебных заслуг на практике должны использоваться современные процедуры оценки служебных заслуг каждого лица, причем не только вышестоящими начальниками, но также равностоящими и даже нижестоящими работниками. В качестве основных механизмов реализации данного принципа следует назвать регулярную аттестацию гражданских служащих; введение по отдельным должностям гражданской службы особого порядка оплаты труда, при котором она производится в зависимости от эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели которой определены в служебном регламенте. В целом, механизмы реализации данного принципа работы с кадрами еще не исследованы и не отработаны.

Второй принцип – совершенствование профессионального мастерства муниципальных служащих подразумевает необходимость развития ими своих профессиональных знаний, умений и навыков.

Основным механизмом реализации данного принципа является профессиональное развитие (обучение) муниципальных служащих. Совершенствование профессионального мастерства на гражданской службе осуществляется путем непрерывного дополнительного профессионального образования гражданских служащих и включает в себя профпереподготовку, повышение квалификации, стажировку. Росту профессионального мастерства

служащих должен способствовать и институт кадрового резерва, формируемый на конкурсной основе.

Следовательно, принципы формирования кадрового состава гражданской службы, установленные законодательно, представляют собой ядро системы специальных принципов кадровой политики в сфере служебных отношений.

Принципы кадровой политики в сфере муниципальной службы следует классифицировать на три группы: базовые (общие), специальные и частные.

Базовые – это общие принципы, определяющие сущностные черты в целом. Они характерны для всех видов кадровой деятельности, в том числе и для муниципальной службы. К ним следует отнести следующие – научность, реалистичность, законность, демократизм, комплексность, системность, единство, целостность и многоуровневый характер, перспективность, духовно-нравственный характер, социальная справедливость, принцип равных возможностей, отсутствие дискриминации при приеме на работу, объективная оценка профессиональных и личностно-нравственных качеств работника.

Эти принципы придают кадровой политике легитимность, целенаправленность, целостность, содержательную определенность и необходимый прагматизм.

Специальные принципы выражают функциональное предназначение, приоритеты, содержательные элементы кадровой политики, характерные для муниципальной службы.

В связи с этим актуальны следующие специальные принципы кадровой политики:

- отбор и подбор кадров по их профессиональным, деловым и нравственным качествам; профессионализм и компетентность кадров, совершенствование профессионального мастерства служащих;
- учет заслуг и деловых качеств служащих в их профессиональной служебной деятельности;
- сочетание преемственности и периодической обновляемости кадров;
- личная ответственность первого руководителя за подбор персонала и работу с кадрами;

- стимулирование служебной карьеры кадров;
- контроль (в том числе общественный) за кадровой деятельностью в муниципальном органе;
- единство кадровой команды.

Частные принципы кадровой политики регулируют функционирование отдельных элементов кадровых процессов на муниципальной службе. Например, существуют частные принципы кадрового обеспечения муниципального аппарата, принципы поиска, подбора и отбора служащих, принципы служебного роста, принципы профессионального развития персонала, принципы управления персоналом и др.

В процессе профессионального развития персонала муниципальных органов следует соблюдать, например, такие частные принципы кадровой политики, как непрерывность, регулярность, новизна, связь с практикой, целесообразность профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Применяя общие, специальные и частные принципы кадровой политики на практике, государство в лице государственных органов и должностных лиц регулирует в заданном направлении кадровые процессы и отношения в системе административной власти.

1.2. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в муниципальной службе

Кадровая политика реализуется через систему управления всеми кадровыми процессами. Кадровая политика сопровождается нормативно-правовым, организационным, научным, информационным, учебным и методическим обеспечением.

Кадровая работа осуществляется с помощью различных организационных процедур. Она ситуативна, поскольку разнообразные приемы и методы кадровой работы позволяют решать частные задачи. Поэтому кадровая политика и кадровая работа соотносятся как стратегия и тактика.

Нормативное определение кадровой работы, как и кадровой политики, отсутствует в действующей нормативно-правовой базе. Научные разработки в этой области и практический опыт показывают, что кадровая работа – это

деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики. Кадровая работа представляет собой совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом).

Обычно в кадровой работе различают следующие основные функции:

1. планирование и прогнозирование потребности в кадрах;
2. прием на работу;
3. анализ рабочих мест и трудовых процессов;
4. профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка;
5. регулирование доходов и заработной платы;
6. предоставление льгот, услуг и других привилегий работникам (охрана здоровья, техника безопасности и пр.);
7. планирование карьеры, продвижение по службе, перемещение и увольнение.

Функции кадровой работы реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления кадрами в организации.

Принципы кадровой работы в государственных органах субъектов РФ могут быть сформулированы по-разному, но всегда содержат основные правила:

- отношение к кадрам гражданских служащих как к особой ценности, стоимость и значимость которой с течением времени увеличивается;
- непрерывность образования и самообразования гражданских служащих с использованием многообразных форм и методов получения знаний;
- применение современных кадровых технологий;
- приоритетный характер работы с резервом на замещение вакантных должностей;
- формирование культуры управления с преобладанием мотивации гражданских служащих на достижение высоких профессиональных результатов - саморазвитие, самореализацию.

В соответствии со ст. 44 Закона о гражданской службе кадровая работа в системе государственного управления имеет свои особенности и включает в себя:

- 1) формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;

2) подготовку предложений о реализации положений настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;

3) организацию подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа;

4) ведение трудовых книжек гражданских служащих;

5) ведение личных дел гражданских служащих;

6) ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих;

8) обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;

9) организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;

10) организацию и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;

11) организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;

12) организацию заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении;

13) организацию дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

14) формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

15) обеспечение должностного роста гражданских служащих;

16) организацию проверки достоверности представляемых гражданином

персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

17) организацию проведения служебных проверок;

18) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами;

19) консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

В ч. 2 ст. 44 названного Закона определено, что Положение о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров утверждается руководителем государственного органа. Они не могут утверждаться руководителями структурных подразделений, в состав которых они входят, поскольку это не соответствует требованиям Федерального закона.

Исследователи отмечают, что основные направления кадровой работы, перечисленные в ч. I ст. 44 этого Федерального закона, конкретизируются в положениях о подразделениях по вопросам государственной службы и кадров, созданных в государственных органах.

Эти направления можно классифицировать следующим образом:

1) обеспечение реализации функций и полномочий представителя нанимателя (организация подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа; оформление служебных удостоверений; формирование кадрового состава и его кадрового резерва; организация и обеспечение проведения конкурсов, аттестации, квалификационных экзаменов, ведение реестра гражданских служащих и т. п.);

2) содействие гражданским служащим в прохождении гражданской службы (консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам

гражданской службы; обеспечение должностного роста гражданских служащих; организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих; обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов; ведение трудовых книжек и личных дел гражданских служащих и т. п.);

3) взаимодействие с кадровыми службами других организаций, со структурами гражданского общества и СМИ (взаимодействие с независимыми экспертами, привлекаемыми к работе комиссий; обеспечение ротации кадров, трудоустройства увольняемых служащих в установленных законом случаях и т. п.);

4) обеспечение ведомственного контроля за соблюдением законодательства по вопросам государственной гражданской службы (организация проверки соблюдения гражданскими служащими ограничений; организация проведения служебных проверок и проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений, в том числе о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и т. п.).

Первое и главное направление кадровой работы – формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" № 79-ФЗ в ст. 60, п. 2 определяет **шесть** приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы России.

1. Подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих. Совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих выступает ведущим направлением в работе с кадровым составом гражданской службы и предполагает прежде всего улучшение качества их профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации. Эта задача должна решаться путем совершенствования учебных программ и государственных образовательных стандартов, создания системы устойчивого и целенаправленного профессионального развития; введением непрерывного

дополнительного профессионального образования гражданских служащих, их обучение в ведущих вузах страны.

2. Содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе. По действующему законодательству кадровая служба должна "обеспечивать должностной рост гражданских служащих". Кроме того, гражданский служащий имеет право на "должностной рост на конкурсной основе". Но это право не реализуется автоматически – только с учетом заслуг гражданского служащего в служебной деятельности, с учетом уровня профессионального мастерства, по итогам проведенных конкурсов, аттестаций, квалификационных экзаменов.

Замещение должностей гражданской службы лицами, обладающими необходимыми знаниями, умениями и навыками, требует проверки в ходе конкурсных процедур. Поэтому равный доступ к государственной службе и право на должностной рост должны осуществляться по итогам конкурса, который проводит кадровая служба. Задача кадровой службы – создание равных возможностей и условий для карьерного роста гражданских служащих. Одно из главных таких условий – дополнительное профессиональное образование гражданских служащих. Повышение квалификации гражданских служащих и их аттестация способствует их должностному росту. Одно из основных требований, предъявляемых к кадровой работе в этом направлении, – обеспечение социальной справедливости и равенства в ходе служебного роста, приоритет профессиональных и деловых качеств, а не личных связей.

3. Ротация гражданских служащих. Ротация (лат.) – круговое вращение, чередование, смена. Это поочередное пребывание в какой-либо должности, обновление состава. Под ротацией понимается перемещение гражданских служащих в системе государственной службы из одного вида в другой, из одного органа в другой. Под ротацией можно также рассматривать институт перевода гражданского служащего с одной должности гражданской службы на другую, как в рамках одной должностной горизонтали.

Ротация гражданских служащих создает предпосылки к взаимозаменяемости руководителей и специалистов по направлениям профессиональной служебной

деятельности и способствует повышению эффективности и гибкости системы государственной службы России.

4. Формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование. Кадровый резерв – важнейший механизм, позволяющий осуществлять оперативную и эффективную расстановку гражданских служащих и граждан по соответствующим должностям гражданской службы в случае возникновения вакансий.

Кадровый резерв позволяет в условиях ограниченного времени подбирать необходимые кандидатуры для замещения вакантных должностей [37,стр.-139]. Работа с кадровым резервом предполагает: укомплектованность (отбор) кадрового резерва, его подготовку и выдвижение, а также проведение регулярного мониторинга текущего состояния замещенных и вакантных должностей в государственном органе. Это задача решается подразделением государственной службы и кадров.

Кадровый резерв комплектуется на конкурсной основе как из числа гражданских служащих, так и граждан РФ. По итогам конкурсов на замещение вакантной должности гражданской службы можно оценить эффективность функционирования кадрового резерва, сформированного кадровой службой.

5. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена является также приоритетным направлением формирования кадрового состава гражданской службы. Учет заслуг и деловых качеств гражданских служащих, уровня их профессионального мастерства осуществляется путем объективной оценки результатов их профессиональной служебной деятельности.

6. Применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении. Имеется в виду методы и способы отбора, расстановки, ротации, мобильности, служебного движения кадров.

1.3. Кадровые технологии в работе муниципальных органов

В кадровой работе в государственных органах используются различные кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровые технологии, применяемые в системе муниципального управления, могут быть классифицированы по следующим признакам

1. Типы технологий: технологии решения стратегических кадровых задач; технологии кадрового моделирования и прогнозирования; инновационные (наукоемкие) технологии; универсальные технологии.

2. Виды технологий: информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров); внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование объемного мышления муниципальных служащих, совершенствование корпоративной культуры); обучающие технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и повышения квалификации).

3. Уровни технологий: национальные и региональные технологии как универсальные для всех уровней муниципального управления; технологии трудовой ассоциации (по видам государственной службы); технологии саморазвития и самоподготовки личности.

Все разнообразие кадровых технологий можно разделить на две категории - модульные и индивидуальные. Широко распространенными модульными технологиями являются конкурсный отбор и аттестация муниципальных служащих.

Кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга и очень часто применяются комплексно, на нормативно-правовой основе.

Механизм кадрового обеспечения позволяет на системной основе прогнозировать и планировать укомплектованность органов власти профессиональными муниципальными служащими и другими специалистами, соблюдать преемственность, обеспечивать динамику квалификационного развития, стимулировать качество труда и служебное продвижение.

Новый период кадровой политики в органах местного самоуправления связан, прежде всего с увеличением количества муниципальных образований и формированием новых направлений кадровой работы.

Согласно ст. 28 Закона о муниципальной службе кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

- формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);
- 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 оформлением соответствующих документов;
- ведение трудовых книжек муниципальных служащих;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;
- оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;
- проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;
- проведение аттестации муниципальных служащих;
- организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- организацию проверки сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих а также о соблюдении связанных с муниципальной службой ограничений;

- консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;
- решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта РФ [48, стр.-41].

Независимо от того, что многие элементы кадровой работы в муниципальном образовании схожи с элементами кадровой работы в государственном органе, представители государственных органов осуществляют воздействие на кадры органов местного самоуправления опосредованно, через соответствующие разрешенные законодательством методы, механизмы и технологии [32, стр.-61].

Вместо администрирования и прямого вмешательства в принятие кадровых решений здесь используется законодательное регулирование, политическое влияние, координация, стимулирование эффективности работы муниципальных образований, воспитание ответственности за принятие кадровых решений.

В субъектах РФ разрабатываются концепции кадровой политики, которые содержат систему взглядов, исходных позиций и идей, раскрывающих основы кадровой работы, общие методологические подходы и организационные технологии в управлении кадрами. Реализуются целевые программы кадрового обеспечения, действуют межведомственные координационные советы по развитию кадрового потенциала государственной и муниципальной службы.

Выводы по первой главе. Таким образом, важно отметить, что в системе муниципальной службы управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной выгоды и отдачи. В процессе реформирования по подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров органов муниципального управления проведена значительная работа, что положительно сказывается на повышении уровня их профессионализма и компетенции, способности решать служебные задачи.

Вопросы кадровой политики и кадрового менеджмента в муниципальной службе обеспечивают развитие и наиболее эффективное использование профессиональных и личных способностей служащего на всех этапах его службы с учетом потребностей, задач и возможностей конкретного органа власти.

Кадровая политика реализуется через систему управления всеми кадровыми процессами. Кадровая политика сопровождается нормативно-правовым, организационным, научным, информационным, учебным и методическим обеспечением.

Применяя общие, специальные и частные принципы кадровой политики на практике, государство в лице государственных органов и должностных лиц регулирует в заданном направлении кадровые процессы и отношения в системе административной власти.

2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НОВОСУЛТАНГУЛОВСКОГО СЕЛЬСОВЕТА АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Характеристика Администрации муниципального образования

Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области

Новосултангуловский сельсовет Асекеевского района Оренбургской области (далее по тексту Устава – сельсовет) - является сельским поселением, образованным в соответствии с Законом Оренбургской области, объединяющим общей территорией 3 сельских населенных пункта, в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления. Административным центром Новосултангуловского сельсовета является село Новосултангулово

В состав территории сельсовета входят три сельских населенных пунктов: село Новосултангулово, село Старосултангулово, поселок Курбанай.

Территория муниципального образования Новосултангуловский сельсовет входит в состав 21 муниципальных образований расположенных на территории муниципального образования Асекеевский район. Административный центр муниципального образования Новосултангуловский сельсовет – село Новосултангулово (729 жителей). Территория муниципального образования Новосултангуловский сельсовет связывается авто дорогами с районным , центром и соседними селами: с, Старокульшарипово, с.Заглядино, п.Мулланур

Администрация сельсовета – исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления муниципального образования, наделенный настоящим Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Оренбургской области.

К компетенции администрации сельсовета относится:

- 1) исполнение решений Совета депутатов сельсовета по реализации вопросов местного значения;
- 2) исполнение полномочий по решению вопросов местного значения;

3) осуществление отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами Оренбургской области;

4) представление на рассмотрение Совета депутатов проектов нормативных актов о введении или отмене местных налогов, а также другие правовые акты, предусматривающие расходы, покрываемые за счет бюджета сельсовета;

5) исполнение бюджета сельсовета, утвержденного Советом депутатов;

6) сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности поселения, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории поселения;

7) создание условий для развития местного традиционного народного художественного творчества, участие в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в поселении;

8) рассмотрение отчетов и докладов руководителей органов администрации сельсовета;

9) организация проверки деятельности органов администрации сельсовета в соответствии с законодательством;

10) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности сельсовета.

Структуру органов местного самоуправления муниципального образования составляют:

представительный орган сельсовета – Совет депутатов;

глава муниципального образования – глава сельсовета;

исполнительно-распорядительный орган муниципального образования

- администрация сельсовета;

контрольно-счетный орган муниципального образования.

Финансовое обеспечение деятельности органов местного самоуправления сельсовета осуществляется исключительно за счет собственных доходов бюджета муниципального образования.

Местную администрацию возглавляет глава муниципального образования. Структура администрации сельсовета утверждается Советом депутатов сельсовета по представлению главы сельсовета.

Глава сельсовета является высшим должностным лицом муниципального образования и наделяется настоящим Уставом собственными полномочиями по решению вопросов местного значения.

Глава сельсовета обладает следующими полномочиями:

1) представляет муниципальное образование в отношениях с органами местного самоуправления других муниципальных образований, органами государственной власти, гражданами и организациями, без доверенности действует от имени сельсовета;

2) подписывает и обнародует в порядке, установленном настоящим Уставом, нормативные правовые акты, принятые Советом депутатов;

3) издает в пределах своих полномочий правовые акты;

4) вправе требовать созыва внеочередного заседания Совета депутатов;

5) обеспечивает осуществление органами местного самоуправления полномочий по решению вопросов местного значения и отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Оренбургской области.

6) обладает правом внесения в Совет депутатов проектов муниципальных правовых актов;

7) представляет на утверждение Совета депутатов планы и программы развития сельсовета, отчеты об их исполнении;

Таблица 2.1 – Структура населения (по данным Всероссийской переписи населения 2010 г.)

Наименование показателя	Единица измерения	Теньковское сельское поселение Камко-Устинского муниципального района Республики Татарстан
Численность постоянного населения (по данным Всероссийской переписи населения 2010 г.) - всего	человек	1272
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	_"_	361

трудоспособном	-"-	525
старше трудоспособного	-"-	390
Женщины	человек	599
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	-"-	
трудоспособном	-"-	
старше трудоспособного	-"-	
Мужчины	человек	673
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	-"-	
трудоспособном	-"-	
старше трудоспособного	-"-	

Численность населения МО в сравнении с 2008 годом несколько уменьшилась с 1370 человек до 1272 человек. Возрастная структура типична для сельской местности – доля старше трудоспособного несколько повышена в связи с низкой миграционной подвижностью лиц пенсионного возраста. Доля трудоспособных возрастов понижена в связи с оттоком в города и за пределы населенного пункта. В национальном составе населения преобладают татары.

2.2 Анализ кадрового состава Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской

Рассмотрим кадровый состав более подробнее на примере Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской . Матвеевский район расположен в северо-западной части области, удаленный от крупных городов район является одной из российских глубин с самобытной историей, людьми и нетронутыми уголками природы.

Как самостоятельная территориальная единица Матвеевский район образован 18 января 1935г. путем выделения его из Абдулинского района. На начало 2008 г. район включает в себя 16 сельсоветов, которые объединяют 36 населенных пунктов общей численностью около 15 тыс. человек. Площадь района составляет 176,4 тыс.га, из них земли сельскохозяйственного назначения занимают 162,3 тыс. га.

Матвеевский район является одним из динамично развивающихся районов области, с богатой природно-ресурсной базой, специализирующийся на производстве зерновых культур, подсолнечника, картофеля и мясомолочной

продукции.

Целью анализа состава и структуры является определение кадрового потенциала муниципальных служащих Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской .

Общая численность работающих в администрации составляет 27 человек из них 10 человек – мужчины, 17 – женщины. Проанализировав кадровый состав по половому признаку за последние 4 года видно, что количество женщин преобладает над количеством мужчин, что в целом отражает тенденцию полового состава муниципальных служащих в Российской Федерации это представлено в таблице 1.

Таблица 2.2 - Распределения кадров Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской по полу

На 01.01.2018				На 01.01.2007				На 01.01.2008				На 01.01.2018			
муж.		жен.		муж.		жен.		муж.		жен.		муж.		жен.	
чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
11	40,7	16	59,3	10	37,04	17	62,96	10	37,04	17	62,96	10	37,04	17	62,96

Среднесписочная численность персонала на 01.01.2018 составила 27 человек, к 01.01.2018 она не изменилась. 57.89 % от общей численности кадрового состава имеют высшее образование, 13% – среднеспециальное образование.

Большая часть кадрового состава (22 человека) имеют стаж работы в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской от 1 до 5 лет. 52,6 % муниципальных служащих находятся в возрасте от 41 до 54 лет, что отражает общероссийскую тенденцию старение кадров.

Из приведенных данных видно, что кадровый состав Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской составляют в основном женщины в возрасте от 41 до 54 лет. Однако руководящие должности занимают мужчины старше 50 лет.

Следующим этапом анализа стало определение удельного веса каждой

категории работников к численности всего персонала организации.

Анализ структуры кадров Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Динамика категорий персонала в процентном отношении по организации

Категория персонала	2015 г.		2018 г.	
	Количество человек	%	Количество человек	%
Ведущие Специалисты	4	14,81	2	7,41
Главные специалисты	13	48,14	15	55,56
Руководители	10	37,05	10	37,03
Итого	27	100	27	100

За три года произошло увеличение доли главных специалистов.

Деятельность муниципальных служащих Муниципального образования Новосултангуловского сельсовета требует от сотрудников наличия определенных знаний, умений и навыков. Как уже было отмечено ранее, в теоретической части, муниципальные служащие должны владеть различными специальностями, аналогов которым нет в производственной сфере.

Следовательно, необходимо дать анализ квалификационного состава кадров организации, в первую очередь, по уровню образования это отображено на рисунках 3 и 4.

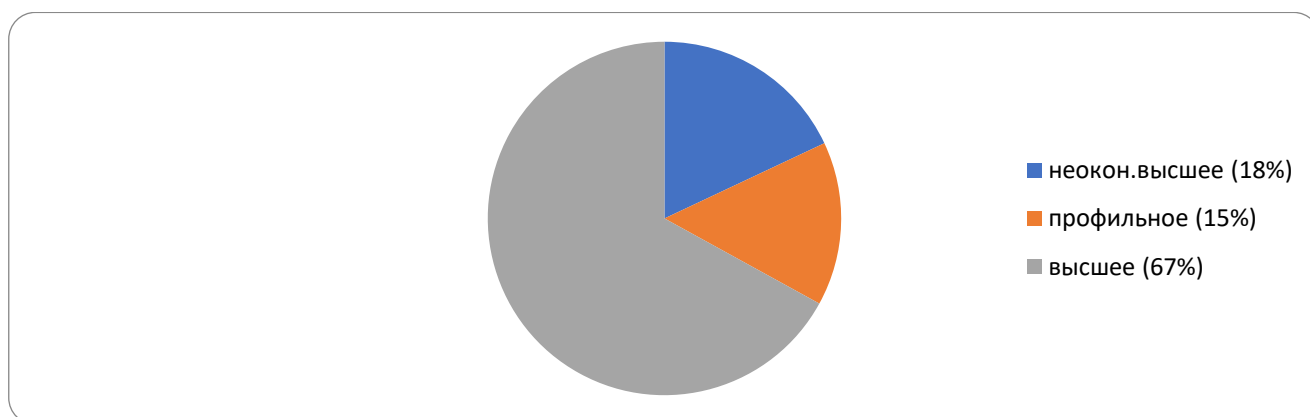


Рисунок 2.1 - Квалификация сотрудников Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской по уровню образования в 2018 году

Анализ рисунка 2.1 показал, что основной состав персонала Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской был представлен работниками с высшим образованием 67 %, неоконченное высшее 18% и профильное 15%.

В 2018 году квалификационный уровень управления повышается. Теперь удельный вес работников с высшим образованием составляет 76%, а сотрудников с неоконченным высшим образованием 9%, что представлено на рисунке 4.

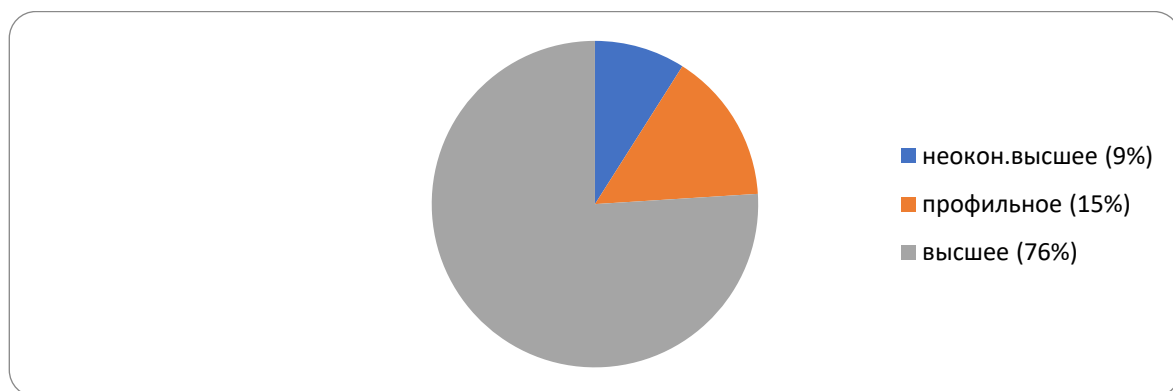


Рисунок 2.2 - Квалификация сотрудников Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской по уровню образования в 2018 году

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство Муниципального образования Новосултангуловского сельсовета нацелено на улучшение квалификационного уровня персонала.

Возрастная структура работников Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской представлено на рисунках 5 и 6.

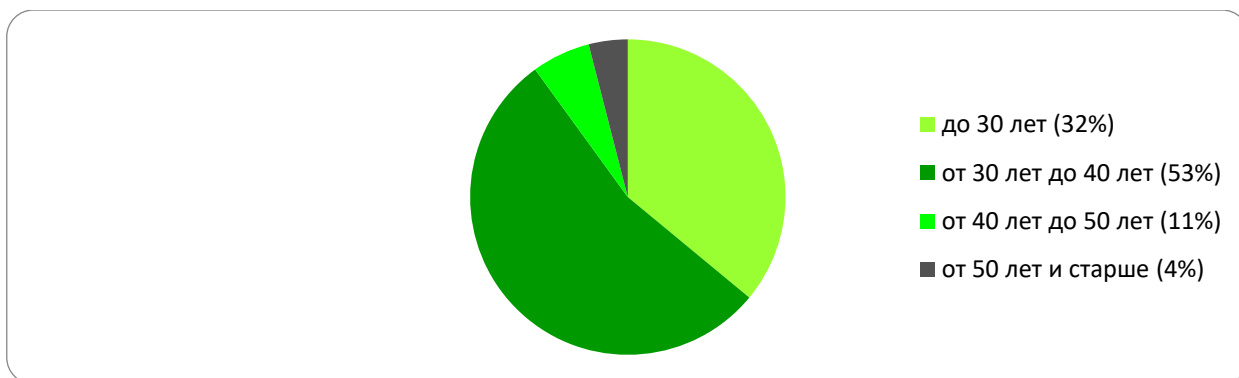


Рисунок 2.3 - Разделение сотрудников Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской по возрасту в 2018 году

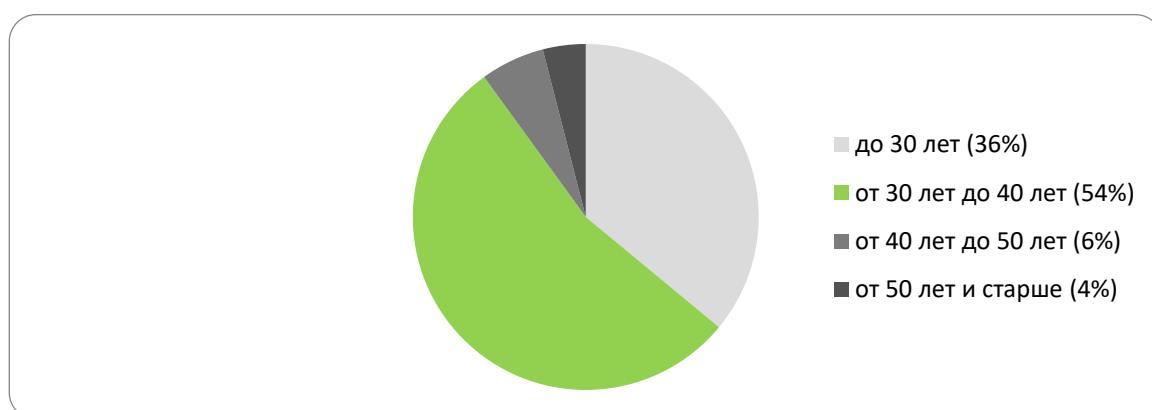


Рисунок 2.4 - Разделение сотрудников Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской по возрасту в 2018 году

Анализ рисунков 5 и 6 показал, что за исследуемый период с 2018 по 2018 гг.. произошло «омоложение» персонала организации. Так, например, численность работников в возрасте от 40 лет до 50 лет снизилась с 11% в 2018 г. до 6 % в 2018 г., в то время как численность работников в возрасте до 40 лет имеет тенденцию к росту с 53% в 2018 г. до 54 % в 2018 г.

Информация полученная в процессе исследования позволяет утверждать, что «омоложение» персонала происходит, потому в организации у службы управления персоналом сформировано мнение, что эффективнее использовать молодые кадры, выявить их проблемы, мотивировать их на повышение продуктивности труда, заинтересовать и увлечь работой, чем заниматься

переквалификацией работников предпенсионного возраста.

Анализируя распределение работников администрации района по количеству лет стажа по специальности можно сделать вывод, что наблюдается рост доли специалистов со стажем работы по специальности до 10 лет с 4 % в 2018 до 17 % в 2018 году. Увеличивается показатель доли специалистов со стажем более 20 лет, за анализируемый период возрастание составило 14%. Таким образом, можно сделать вывод, что среди муниципальных служащих Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской в присутствуют как молодые специалисты, не имеющие длительного опыта работы в данной сфере, так и достаточно опытные работники, которые могут передать свой богатый опыт и соответствующие навыки молодым коллегам.

Несомненным является тот факт, что молодые специалисты с высшим уровнем образования, инициативны, активны, нетерпеливы, они стремятся профессионально реализовать себя, а также удовлетворить свои потребности (в том числе и материальные) в наиболее короткие сроки. Поэтому, если организация не в состоянии хорошо оплачивать высококвалифицированный труд, не удовлетворяет иные потребности работников, не мотивирует их на повышение производительности труда и не дает возможности для служебного роста, то молодые специалисты стремятся сменить такое место работы на более, для них, приемлемое. С другой стороны, работники предпенсионного, а зачастую, и среднего возраста менее динамичны, предпочитают осесть на одном месте и приспособиться к тем условиям работы, которые имеются в организации. Поэтому, руководство администрации села стремится к разумному сочетанию специалистов со стажем до 10 лет и опытных сотрудников со стажем более 20 лет.

Выявленные факты позволяют сделать вывод, что кадровый состав Муниципального образования Новосултангуловского сельсовета обладает достаточно квалифицированным кадровым составом, перспективным, молодым, который при умелом его формировании и управлении сможет эффективно трудиться для достижения общих целей организации, однако для более глубокого изучения данной темы ВКР необходимо изучить мотивацию поступления на службу сотрудников Администрации муниципального образования

Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской .

2.3 Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу

За основу исследования кадрового состава Муниципального образования Новосултангуловского сельсовета возьмем методику А.В. Новокрещенова применяемая в исследовании «Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу», которое проводилось в два этапа в 1996 и 2018 году [41, с. 62-65].

В основе исследования – результаты социологического исследования «Кадровый потенциал муниципальных органов власти Сибирского федерального округа» проведенного авторским коллективом кафедры Государственного и муниципального управления Сибирской академии государственной службы в два этапа – в 1996 и 2018 годах под руководством доктора социологических наук Новокрещенова А.В. В ходе исследования было опрошено 980 человек, что составляет примерно 3,5% от генеральной совокупности.

По мнению Новокрещенова А.В. кадровый состав администрации формировался, когда еще не было людей умеющих работать в новых социально-экономических условиях: система подготовки и переподготовки кадров еще только складывалась; комплектование штатов администраций шло во многом стихийно. Тогда еще не ясно было, что такое муниципальная служба, какие требования предъявляются к персоналу местных органов.

Из исследования Новокрещенова видно, что в подборе кадров на муниципальную службу за 10 лет существенных изменений не произошло. Новым явилось то, что примерно 5% муниципальных служащих пришли на работу в местные администрации по конкурсу. Остальные не считая 13 % попавших в их число случайно, и 15% «предложивших себя», оказались там по знакомству.

Из результатов исследования, проведенного в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского

района Оренбургской видно, что примерно 4% муниципальных служащих пришли на работу в администрацию муниципального образования по конкурсу, также очень низкий процент трудоустроенных после прохождения практики (2%). Результаты приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Формирование кадрового состава администраций муниципальных образований (в % от числа опрошенных)

Трудоустроены	Исследования проведенные Новокрещеновым А.В		Исследование проведенное в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской
	1996г.	2018г.	
По рекомендации нынешних коллег	20	14	21
По рекомендации бывшего начальника	17	18	17
Нынешнего начальника	10	8	35
Знакомых	22	26	15
Сам предложил свои услуги	18	15	2
По конкурсу	-	5	5
Случайно	13	14	3
После прохождения практики	-	-	2

Идентичность поступления на муниципальную службу Новокрещенов А.В. объясняет двумя обстоятельствами. Во-первых, те сотрудники, кто сегодня составляет костяк персонала администрации, пришли туда 10 лет назад, собственно, это те же самые люди. Во-вторых, отделы кадров, как правило, руководствовались «мнением»: на каком основании следует отказаться от традиции, проверенной практики, да и чем вновь принятые будут более легитимны, чем прежние кадры.

Рассмотрим возрастной состав муниципальных служащих представленных

в таблице 4. Полученные данные позволяют говорить о существенной трансформации возрастных характеристик. С одной стороны, позитивен рост процента молодежи на муниципальной службе; с другой – снижение процента персонала самых продуктивных возрастов, то есть идет старение персонала.

Таблица 2.5 – Распределение муниципальных служащих по возрасту (в % к числу опрошенных)

Возраст служащих	Исследования проведенные Новокрещеновым А.В.		Исследование проведенное в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской	
	2015г.	2018г.	2015 г.	2018г.
До 30 лет	9	17	32	36
31-40	31	22	53	54
41-50	43	32	11	6
51-60	15	27	2	2
Свыше 60 лет	2	2	2	2

По мнению респондентов, лучшим временем для начала работы в качестве муниципального служащего является возраст от 25 до 30 лет (49%) или от 30 до 40 лет (28%); на молодых (до 25 лет) ориентируются всего 15 %. В действительности всегда существует некая напряженность между вновь пришедшими на работу в аппарат и «старослужащими». Важен также опыт работы в других организациях.

По мнению респондентов на качество работы частично влияет пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, статус.

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НОВОСУЛТАНГУЛОВСКОГО СЕЛЬСОВЕТА АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Направления совершенствования кадрового менеджмента в органах исполнительной власти

Совершенствование кадровой политики в сфере органов исполнительной власти предусматривает несколько приоритетных направлений развития:

- совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих;
- разработка необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций руководящего состава.
- формирование эффективного механизма подбора кадров;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- объективная оценка результатов деятельности муниципальных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена;
- использование инструментария компетентностного подхода позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Отметим, что с учетом инструментария компетентностного подхода компетентность муниципальных служащих определяется рядом факторов:

- высокой результативностью деятельности;
- оптимальной интенсивностью и напряженностью;
- высокой организованностью;
- низкой зависимостью от внешних факторов;

- владением современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач
- стабильностью высоких показателей качества
- направленностью на достижение положительных социально значимых целей.

Использование компетентностного подхода в системе муниципального управления позволяет:

- 1) формировать расчеты потребностей в профессиональном развитии;
- 2) проектировать единые прозрачные технологии оценки служащих и их профессиональной деятельности;
- 3) снижать субъективизм в принятии управленческих решений и повысить доверие к ним;
- 4) задает систему координат, которая позволит определить и выявить наиболее компетентных и максимально эффективных служащих муниципальных служб.

С точки зрения компетентностного подхода, в аспекте профессиональной деятельности служащих знания могут быть разделены на несколько групп.

К первой группе относятся знания общеорганизационного характера, которыми в той или иной степени должны обладать практически все сотрудники организации.

Вторую группу знаний составляют общие профессиональные знания, необходимые работнику для выполнения его профильных задач из зоны его функций. Набор профессиональных знаний каждого отдельного сотрудника или профессиональной группы сотрудников отличает довольно высокий уровень разнообразия состава в зависимости от их сфер деятельности и решаемых профессиональных задач.

Третья группа знаний состоит из узких (или узкопрофильных) профессиональных знаний, требуемых работнику для эффективной профессиональной деятельности. Как правило, данные знания называются «профессиональной экспертизой», поскольку именно они во многом позволяют сотруднику разбираться во всех, даже мельчайших нюансах, рабочих вопросах.

С точки зрения управления персоналом ценность компетентностного подхода крайне высока. Его применение позволяет вывести на новый уровень эффективности процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента. Особенно широкие возможности компетентностный подход формирует в таких основных направлениях управления персоналом, как отбор на должность (в том числе и в процедурах оценки профессионально-квалификационных и личностных качеств работников), обучение и развитие персонала, процедура аттестации служащих.

В компетентностном подходе знания, умения, навыки, личностные установки и ценности сотрудника рассматриваются как предпосылки его эффективной трудовой деятельности, факторы, способствующие достижению работником требуемого организации результата.

3.2 Разработка проекта по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета

Проектная часть работы представляет собой взаимосвязанный комплекс проектных мероприятий, состав которых определяется темой работы и результатами проведенного анализа состояния кадровой политики.

Проектные мероприятия направлены на устранение недостатков, выявленных в аналитической части работы.

Таким образом, в рамках проектной части исследования, к внедрению предлагается Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода.

Цель проекта - Разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета .

Нормативно-методическая база проектирования включает в себя перечень документации, которая регламентирует деятельность Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области (Устав, положения о подразделениях, приказы, должностные инструкции).

Целью работы проектной группы станет разработка профиля компетенций с учетом особенностей и специфики работы муниципальных служащих. Сроки работы по проекту: до 2020 года.

В качестве результатов внедрения проекта рассматривались следующие критерии:

- проектировка единых прозрачных технологий оценки служащих и их профессиональной деятельности;
- снижение субъективизма в принятии управленческих решений;
- формирование мотивации удержания ключевых сотрудников;
- снижение социальной напряженности и повышение удовлетворенности работой среди служащих (снижение текучести).
- снижение текучести кадров в свою очередь позволит снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Предлагаемый проект включает в себя ряд мероприятий, связанных с совершенствованием системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 - План мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета до 2020 г.

№	Содержание мероприятий	Ответственный	Ожидаемый результат (по желанию)
1	2	4	5
1	Разработка профиля компетенций	Специалисты Управления по кадровой политике Эксперты	Разработка методических рекомендаций

2	Совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих	Руководитель Управления по кадровой политике	Повышение профессионального развития сотрудников
3	Разработка эффективно действующей оценочной системы отбора служащих	Специалисты Управления	Концепция определяет цели профессионального развития сотрудников в будущем, средства их достижения и бюджет
4	Диагностика профессиональной пригодности сотрудников, включая деловые и личностные качества на основе компетентностного подхода	Специалисты Управления по кадровой политике Эксперты	Точное соответствие профессиональных качеств работника требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям
5	Развитие корпоративной культуры	Руководители отделов и подразделений	Повышение эффективности деятельности компании в целом

Следует отметить, что эффективное проведение всех этих мероприятий позволит в дальнейшем обеспечить высокий профессиональный уровень всех категорий служащих Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области. В этом будет заключаться экономический эффект от проекта.

Для каждого этапа выделен соответствующий состав работ, показанный в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Структура основных этапов работ по Проекту

Название этапа	Состав работ
1 Подготовительный	1 Определение целевых значений и показателей по Проекту 2 Образование рабочей группы
2 Определение необходимости осуществления Проекта	1. Анализ сильных и слабых сторон проекта 2. Дерево целей Проекта 3. Дерево решений Проекта
3 Осуществление административных затрат	1. Анализ ресурсов 2. Оценка затрат по Проекту
4 Контроль по проекту	Разработка программы внутреннего контроля

Разработка Проекта предполагает создание комплекта проектной документации.

Нормативно-методическое обеспечение по Проекту создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам совершенствования кадрового менеджмента в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета .

По каждому проектному мероприятию специалистами и приглашенными экспертами даются логические и расчетные обоснования, комплект разработанной рабочей документации с описанием содержания и порядка ее использования.

В рамках первого направления на основе разработанной модели компетенций может быть предложена новая система критериев результативности муниципального служащего.

Важно подчеркнуть, что на сегодняшний день руководителям основных структурных подразделений Исполнительного комитета необходимо обратить пристальное внимание на разработку Единой модели компетенций, которая позволит проводить комплексную аттестацию действующих служащих. Также необходимо внедрение комплексной оценки эффективности деятельности сотрудников при проведении аттестации на основе технологии управления по целям.

Таким образом, четкая оценка профиля компетенций позволит оценить каждого сотрудника более объективно.

Напомним, что одна из приоритетных задач Исполнительного комитета связана с укреплением и совершенствованием кадрового потенциала. А этого невозможно добиться без учета повышения профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников муниципальной службы.

Привычный для муниципальных структур акцент на процесс (обновление знаний, овладение умениями) необходимо сместить на результаты деятельности служащих нового уровня (способен применить).

В связи с этим аттестационное оценивание сотрудников должно проводиться с учетом профиля компетенций.

Современная кадровая политика должна быть рассчитана на максимальное использование скрытых потенциальных возможностей сотрудников госструктур. В настоящее время помочь наиболее полно раскрыть свои умения и способности – основная задача кадровой политики в этой сфере деятельности.

Оценка компетенций будет проводиться с учетом разработанных методических рекомендаций по формированию профилей компетенций для должностей муниципальной службы.

Методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей Исполнительного комитета будут разработаны в целях обеспечения единых подходов при внедрении на муниципальной службе кадровых технологий на основе компетентностного подхода.

Основные понятия, используемые при формировании профиля компетенций, представлены ниже.

1) Компетенция - состоящий из знаний, навыков и умений паттерн поведения (т.е. набор стереотипных реакций или последовательность действий), посредством которого возможно достичь стандартных результатов в соответствующем контексте деятельности.

2) Модель компетенций - список выбранных из прототипа компетенций, общий для соответствующей группы должностей муниципальной службы. Для разных групп должностей муниципальной службы построены разные модели, тогда как внутри одной группы должностей муниципальной службы, модель распространяется на все относящиеся к ней должности.

3) Профиль компетенций - совокупность основных, типичных компетенций (знаний, навыков и умений), характеризующих овладение деятельностью, специальностью, профессией и являющийся первичным условием результативности на соответствующей должности.

4) Контент - анализ - метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью выявления или измерения различных фактов и тенденций, отраженных в этих документах.

Структура модели компетенций представляет собой набор следующих составляющих:

1. При формировании прототипа компетенций составляется перечень наиболее часто встречающихся в отечественной и зарубежной практике компетенций и проводится выборочный опрос муниципальных служащих по группам должностей муниципальной службы.

2. Служащие определяют выраженность каждой компетенции относительно других и обозначают степень значимости для него той или иной компетенции.

3. На основе факторного статистического анализа полученных данных формируется прототип компетенций.

Пример компетенций муниципальных служащих, разработанный в рамках реализации проекта «Разработка модели профессиональных компетенций муниципальных служащих Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области», представлен в приложении № 2.

Указанный пример компетенций включил в себя 24 основные компетенции с не пересекаемыми зонами знаний, навыков и умений и с индикатором проявления (описанием) компетенций.

4. На основе примера компетенций формируются модели компетенций в разрезе групп должностей муниципальной службы.

Структура модели компетенций представляет собой набор следующих составляющих:

1) Кластеры компетенций, которые формируются из набора тесно взаимосвязанных компетенций из прототипа компетенций для дифференцированного подхода в создании моделей.

Кластеры компетенций должностей муниципальной службы наглядно представлены в приложении № 1.

2) Уровни развития (выраженности) компетенции, которые подразделяются на:

А (4) - уровень мастерства, лидерский уровень (намного превышает ожидаемый уровень). Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей.

Б (3) - уровень высокой компетентности (сильный уровень). Предполагается особо высокий уровень развития умений.

В (2) - уровень базовой компетентности (уровень опыта). Базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста.

Г (1) - уровень ограниченной компетентности (уровень развития) (приемлемый, но недостаточный). Компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие).

Д (0) " уровень некомпетентности (неудовлетворительный уровень). Компетенция не развита (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено).

Уровни развития (выраженности) компетенций представлены в приложении № 3.

Модели компетенций муниципальных служащих формируются в зависимости от групп должностей в соответствии с реестром должностей муниципальной службы и уровней управления.

Модели компетенций в разрезе групп должностей муниципальной службы и уровней управления представлены в приложении №4.

Важно отметить, что модель компетенций муниципального служащего включает наименование компетенции, уровни выраженности и инструментарий оценки. В дальнейшем, при конструировании профиля компетенций, уровни выраженности могут быть скорректированы в зависимости от специфики деятельности служащего.

Конструирование профилей компетенций происходит на основе разработанных моделей компетенций.

Для конструирования проекта профиля компетенций применяется следующий алгоритм действий:

- 1) Выбор должности для создания профиля компетенций.
- 2) Выбор модели, соответствующей данной должности.
- 3) Выбор содержания компетенций «Знание законодательства по предметной области деятельности» и «Специальные знания и умения по предметной области деятельности», соответствующих данной должности.
- 4) Коррекция уровней выраженности полученного профиля компетенций в соответствии с данной должностью.

Пример сконструированного профиля компетенций для руководителя структурного подразделения Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области представлен в приложении № 5.

Итогом данного этапа будут сконструированные проекты профилей компетенций для запланированных должностей.

Итоговый профиль компетенций формируется по результатам экспертного опроса с руководителями основных отделов и управлений Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области и экспертами.

Экспертный опрос используется для тестирования и возможной корректировки профиля компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента оценки. Обратная связь способствует пониманию каждым муниципальным служащим нужности компетенций для эффективного исполнения работы, а также пониманию языка, используемого в профиле компетенций.

Текущий этап состоит из следующих действий:

1. дополнение расшифровок компетенций (списка значимых навыков и умений);
2. объединение некоторых компетенций в одну или разделение ее на несколько;
3. коррекция значимости блоков.

Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, то необходимо еще раз перепроверить валидность (пригодность) выработанных компетенций.

Результатом данного этапа является скорректированный профиль компетенций.

Таким образом, четкая оценка профиля компетенций позволит оценить каждого сотрудника более объективно.

Оценка деятельности муниципального служащего, его мотивация, профессиональное развитие, включение в резерв должны проводиться только с учетом профиля компетенций.

Результатом работы на данном этапе будет издание распорядительного акта об утверждении профилей компетенций и включение их в должностные инструкции муниципальных служащих Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области.

Для совершенствования процедуры прохождения аттестации мы предлагаем организовать эффективную работу по двум основным направлениям:

1. разработка новой схемы аттестации сотрудников с учетом Единой модели компетенций.
2. совершенствование работы руководителей подразделений Исполнительного комитета.

В связи с этим новый порядок аттестации сотрудников Исполнительного комитета примет следующий вид:

1. Подготовительные мероприятия (сбор информации)
2. Аттестационное оценивание (с использованием методик, оценка компетенций)

Разработанная вновь Единая модель компетенций поможет сравнивать и оценивать соответствие профиля компетенций работника профилям компетенций должностей.

В рамках практической части работы нами предлагается модель компетенций государственных служащих. Модель представляет собой 20 компетенций, разделенных на 5 групп.

1 группа - Управленческие навыки:

- планирование и организация
- управление людьми
- развитие подчиненных
- лидерство

2 группа - Мотивация:

- инициативность
- ориентация на качество
- нацеленность на результат

- саморазвитие

3 группа - Навыки принятия решений:

- анализ проблем
- сбор информации
- коммерческое мышление
- системность мышления

4 группа - Индивидуальные черты:

- стрессоустойчивость
- адаптивность
- ответственность
- позитивное мышление

5 группа - Межличностные навыки:

- межличностное понимание
- работа в команде
- убедительная коммуникация
- построение взаимоотношений

Что касается второго направления, связанного с совершенствованием работы руководителей подразделений Исполнительного комитета то здесь необходимо обратить внимание на формирование и развитие управленских компетенций.

Специфика профессиональной деятельности современного руководителя муниципальной службы требует непрерывного самосовершенствования.

В ходе анализа управленческой деятельности руководителей служб и подразделений Исполнительного комитета нами было выделено девять групп компетенций, необходимых для эффективной реализации управленческой деятельности. Данные управленческие компетенции (в той или иной степени) нуждаются в развитии:

Эмоциональная устойчивость (умение сохранять способность к эффективной деятельности в сложных и критических ситуациях, способность сохранять спокойствие и контроль над собой).

Гибкость и адаптивность (способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, способность видеть и определять проблему и пути решения; способность оценивать результаты).

Целеустремленность (настойчивость в достижении поставленных целей, ориентация на получение наилучших результатов труда; способность превращать полученные в процессе деятельности требования в индивидуальную цель, способность образовывать приоритеты и временную последовательность целей).

Организаторские способности (способность побуждать людей к активной деятельности; способность управлять людьми, умение организовать себя и коллектив для решения задач; умение оказывать содействие сотрудникам; умение брать на себя ответственность за принятие решения и действия).

Системность мышления (системный структурированный подход к решению проблем; способность систематизировать, стандартизировать задачи и подходы; умение мыслить целостно).

Креативность (аналитические способности, умение нестандартно мыслить и действовать с учетом изменяющихся условий внешней среды).

Планирование и целеполагание (умение сравнивать замысел с результатом, осуществлять контроль достижения поставленных целей; умение проводить ситуационный анализ, четко определять и формулировать цели).

Делегирование (умение давать поручения, управлять действиями других людей, учитывая способности и возможности сотрудников, а также их мотивацию; умение доверять сотрудникам; умение мотивировать, возлагать ответственность за выполнение работы; умение объяснять задачи и обеспечивать условия для их выполнения). Командная работа и сотрудничество предполагает эффективное делегирование полномочий, включение других людей в достижение поставленных целей и организацию работы группы таким образом, чтобы сочетание этих усилий приводило к эффекту синергии.

Выбирая форму развития и формирования управленческих компетенций руководителей, мы опирались на два основных параметра. Первый – это цели обучения и особенности тех психологических феноменов, которые требуют формирования и развития в процессе обучения. Второй – особенности самой обучаемой аудитории.

Обучающуюся аудиторию представляют руководители подразделений и сотрудники отделов и управлений Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области.

Самый простой способ решения проблемы, который используют в исполнительных органах власти – направление кандидата на дополнительное обучение. Предложения на рынке образовательных услуг варьируются от однодневных семинаров и курсов по переподготовке до повышения квалификации в престижных ВУЗах. Однако в большинстве случаев предлагаемая система образования носит традиционный характер и основывается просто на передаче знаний и умений в виде информации.

По результатам анализа теоретических и практических исследований, а также, учитывая изложенные особенности предполагаемого обучения в рамках компетентностного подхода и особенности аудитории, можно утверждать, что из всех средств обучения наиболее эффективными будут активные формы обучения, а именно – социально-психологический тренинг.

Основная цель тренинга заключается в том, чтобы слушатели овладели деятельностными методами совместной работы в учебной проектной группе и смогли развить в полной мере основной набор управленческих компетенций.

Однако программа развития компетенций, направленная последовательно на весь перечень компетенций, была бы слишком громоздкой, не мобильной, и, следовательно, малоэффективной. Кроме того, отвлечь руководителя от управленческой деятельности на длительное время для проведения обучения не представляется возможным.

Другим важным аспектом является и тот факт, что далеко не многим руководителям подразделений (по результатам психологической оценки) необходимо развитие всех управленческих компетенций. Как правило, необходимо развитие двух-трех, возможно, четырех компетенций из девяти.

Модульный тренинг – тренинг, состоящий из отдельных блоков – модулей, направленных на развитие отдельных управленческих компетенций или на совокупность объединенных по общему принципу компетенций.

Основными принципами при объединении отдельных компетенций являются: близкие друг другу по смыслу, или сфере применения, или

оказывающие различные взаимовлияния друг на друга компетенции. Например, такие компетенции как целеустремленность, планирование и делегирование представлены в тренинге по управлению временем и усилиями (тайм-менеджмент).

Кроме того, отдельные компетенции могут проявлять себя по-разному в зависимости от вида деятельности, поэтому многие из них могут быть включены в различные тематические модули тренинга (Таблица 7). Например, компетенция “гибкость и адаптивность”, которая затрагивается в модулях “Стресс-менеджмент” (2), “Эффективное межличностное общение” (4) и “Формирование команды” (5).

В каждом из этих модулей гибкость и адаптивность рассматриваются с разных сторон:

- в модуле 2 – как адаптивность к стрессорам, где гибкость выступает средством стрессоустойчивости;
- в модуле 4 гибкость и адаптивность переносятся на сферу межличностных взаимоотношений и являются залогом коммуникативной эффективности руководителя;
- в модуле 5 мы уже рассматриваем данную компетенцию как необходимый фактор формирования команды. Таким образом, мы раскрываем компетенцию во всех возможных вариациях (уровнях) ее проявления и формирования.

Реализация компетентного подхода схематично представлена в сводной таблице (Таблица 3.3), в которой отражены управленческие компетенции (в строках таблицы) и модули тренинга, направленные на развитие соответствующих компетенций в столбцах таблицы – на пересечении со строкой отмечены знаком «+» (количество плюсов показывает силу влияния: «+++» – сильное влияние на развитие компетенции; «++» – умеренное влияние; «+» – незначительное влияние).

Таблица 3.3 - Направленность модулей тренинга на отдельные управленческие компетенции

№	Управленческие компетенции	Наименование модуля тренинга и его продолжительность					
		1. Личностное развитие (6 ч.)	2. Стресс-менеджмент (3 ч.)	3. Управление временем (6 ч.)	4. Эффективное межличностное общение (4 ч.)	5. Командообразование (5 ч.)	6. Развитие управленческих качеств и навыков (6 ч.)
1	Эмоциональная устойчивость	++	+++		++		+
2	Гибкость и адаптивность		+		++	++	
3	Целеустремленность	+++		++			+++
4	Организаторские способности	+		++		+++	++
5	Системность мышления	++		+	+++		
6	Креативность	+++		++			
7	Планирование и целеполагание		++	+++		+	++
8	Делегирование			+++		+	++
9	Межличностное общение	+			+++	++	+

Опираясь на данные таблицы (прежде всего из того набора компетенций, которые вошли в определенный модуль), можно сделать выводы об основном содержании каждого модуля тренинга.

Как правило, последовательность тренингов для руководителей сохраняется независимо от того, сколько компетенций нуждается в развитии. Другими словами, если руководителю рекомендован тренинг личностного роста, он всегда будет проходить первым и далее согласно индивидуальному плану развития, также соблюдая последовательность по возрастанию (например, модули 1, 3 и 6). Это связано с тем, что необходимый уровень развития данных компетенций является условием эффективного восприятия, понимания и обучения в последующих модулях.

Основная цель модульного тренинга – ликвидация разрывов компетенций. Разрыв компетенций – понятие, обозначающее отклонение отдельных компетенций профиля руководителя от требуемого уровня их развития.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Управленческие компетенции формируют, развивают, а также связывают компетенции персонала, социальные и корпоративные компетенции, создавая и поддерживая конкурентные преимущества муниципальных служб.

В практической реализации программы развития профессиональной компетентности руководителей подразделений Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области могут использоваться также дискуссии, «круглые столы», мини-тренинги, ролевые игры, мини-конференции, позиционные обсуждения и т.д. Кроме того, на наш взгляд, интерактивные методики могут выступать как стимулирующие факторы для повышения творческой и образовательной инициативы слушателей, оказывая сильное воздействие и на внутренние сферы личности.

К числу наиболее актуальных вопросов расширения практики управления человеческими ресурсами в отношении формирования и развития управленческих компетенций мы отнесем также развитие организационной культуры или образа мыслей, которые делают возможным поддержание уникальных компетенций, и развитие и поддержание социально сложных отношений (командный стиль работы, обмен знаниями, доверие).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в результате реализации предложенного проекта, будут созданы необходимые условия для совершенствования кадровой политики и кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.

Предложенный Проект будет способствовать увеличению конкурентных преимуществ Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного коллектива сотрудников.

В результате эффективно проделанной работы по проекту кадровая политика Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области позволит осуществлять на более высоком профессиональном уровне следующие процедуры:

- совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих;
- формирование эффективного механизма подбора кадров;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- проводить объективную оценку результатов деятельности муниципальных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена;
- активное использование инструментария компетентностного подхода позволит вывести на новый уровень эффективности все ключевые процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

Практическая значимость предложенного Проекта определяется тем фактом, что результаты, полученные в результате внедрения проекта, позволят оптимизировать и улучшить работу в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета в сфере кадрового менеджмента.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В заключение работы важно отметить, что в современных условиях в системе государственной и муниципальной службы грамотное использование технологий кадрового менеджмента позволяет добиться эффективности использования всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

Поскольку трансформация социально-экономической структуры регионов в определенном заданном направлении требует от региональных органов государственной власти четкого видения перспективы развития, в этой связи особое значение приобретают вопросы, касающиеся совершенствования технологий кадрового менеджмента.

Цель работы заключалась в анализе основных направлений кадрового менеджмента и выявлении проблем кадровой политики в системе муниципального управления.

Теоретической основой исследования явились положения общей теории управления Т.Ю. Базарова, В.В. Лукашевича; теории управления персоналом А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина; идеи и положения в области исследования систем управления Жукова Б.М., Ткачевой Е.Н., Баранова В.В. и др. исследователей. В том числе, вопросам кадровой политики и кадрового менеджмента в сфере государственной и муниципальной службы посвящены работы Кибанова А.Я., Турчинова А.И.

Эмпирической базой исследования выступили результаты исследования, проведенного автором работы самостоятельно.

В рамках практической части работы было проведено эмпирическое исследование с целью оценки качества проведения кадровой политики в Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области.

Исследование проводилось в сентябре 2018 г. Объектом данного исследования выступили специалисты и служащие Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области (58 человек).

На основании выполненных автором исследований:

- разработан Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода;

- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентностного подхода;

- обосновано, что целью работы проектной группы станет разработка профиля компетенций с учетом особенностей и специфики работы муниципальных служащих.

- доказано, что в системе кадрового менеджмента привычный для муниципальных структур акцент на процесс (обновление знаний, овладение умениями) необходимо сместить на результаты деятельности служащих нового уровня (способен применить). В связи с этим аттестационное оценивание сотрудников должно проводиться с учетом профиля компетенций.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

- доказана необходимость проведения оценки компетенций служащих с учетом разработанных методических рекомендаций.

Значение полученных бакалавром результатов исследования для практики подтверждается тем, что:

- разработан реальный Проект по совершенствованию системы кадрового менеджмента на основе компетентностного подхода;

- предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом технологий компетентностного подхода.

- представлены методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей сотрудников муниципальной службы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в результате реализации предложенного проекта, будут созданы необходимые условия для совершенствования кадровой политики и кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.

Предложенный Проект будет способствовать увеличению конкурентных преимуществ Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области посредством создания условий для эффективного использования и развития

трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного коллектива сотрудников.

В результате эффективно проделанной работы по проекту кадровая политика Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области позволит осуществлять на более высоком профессиональном уровне следующие процедуры:

- совершенствование процедуры прохождения аттестации муниципальных служащих;
- формирование эффективного механизма подбора кадров;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- проводить объективную оценку результатов деятельности муниципальных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена;
- активное использование инструментария компетентностного подхода позволит вывести на новый уровень эффективности все ключевые процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 02 июля 2013 г.) В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Статья 48 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»/.
3. Стратегия развития г. Казани до 2030 г. Решение Казанской городской Думы от 14.12.2016 №2-12.
4. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
6. Алиуллов Р.Р. Механизм социального управления (методологический аспект) // Социально-гуманитарные знания. 2011. - № 6. С. 126-128.
7. Аналитический отчет по теме: «Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта» // Госслужба [Официальный сайт]. URL: <http://gossluzhba.gov.ru/News/Details/30590668-6edc-4b93-885d-65d4ed4bbff9> (10.09.2017).
8. Антошина Н.М. Актуальные вопросы повышения эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Административное и муниципальное право. 2014. - № 10. С. 32–39.
9. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
10. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: моногр. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 272 с.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

12. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237.
13. Быковыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 2015. – 368 с.
14. Вербицкий А.А. Компетентностный подход в образовании: проблемы и условия реализации / А.А. Вербицкий // Байкальский психологический и педагогический журнал. – 2013. – №1. – С. 25-35.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 2014. – 255 с.
16. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник./ Наумов А.И. – М.: Экономист, 2014. – 669 с.
17. Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе // Вопросы управления. 2014. № 3. URL: www.vestnik.uapa.ru/ruru/issue/ (25.10.2017).
18. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий./ Страхова О.А., Файбушевич С.И. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 416 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во Банки и биржи; ЮНИТИ, 2013. – 496 с.
21. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом./ Обухов Д.В., Самыгин С.И. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 352 с.
22. Государственная гражданская служба // Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы. 16.10.2015. URL: <http://hr.mos.ru/gossluzhba/> (29.09.2017).
23. Граждан В.Д. Гражданская служба как сервисный институт // Гос. служба. - 2011. - № 3. - С. 48-54.
24. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. - М.: Юркнига, 2005. - 480 с.

25. Гуськова И.М. О практике проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Новосибирской области // Вестник координационного совета по вопросам кадровой политики при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе./ Рыжкова С.В., Санников С.В. 2015. № 4–5. URL: http://sapanet.ru/GiMS_SFO/Vestnik_4_5.pdf (25.10.2017).

26. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

27. Демидов Ф.Д. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих./ Петренко Е.Л., Сулемов В.А., Торукало В.П. М.: Изд-во РАГС, 2012. – 129с.

28. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2015. – 423 с.

29. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Приор, 2013. – 512 с.

30. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2015. - 720с.

31. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

32. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

33. Игнатов В.Г. Государственный служащий современной России./ Майборода С.Ю., Понделков А.В., Старостин А.М. - М.: Изд-во РАГС, 2011. - 318 с.

34. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

35. Исполнительный комитет г. Казани – Режим доступа: <http://www.kzn.ru>

36. Касаева Т.В. Правовая культура государственных служащих как фактор повышения ответственности перед обществом // Государственная власть и местное самоуправление. – 2014. - №4. –С. 37-38.

37. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации. – М.: Инфра-М. - 2014 - 234 с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2012. - 638 с.
39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
40. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
41. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
42. Корнийчук Г.А. Государственные служащие: особенности регулирования труда. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 134 с.
43. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
44. Куракин А.В. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы. Журнал «Право и политика»/ Савостин А.А., 2014. - №8. – С.45.
45. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учеб. пособие для средних профессиональных учебных заведений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 255 с.
46. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
47. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»/ Курбатова М.Б., 2015. – 416 с.
48. Мальцев В.А. Государственный служащий современного типа. - М: Изд-во ВВАГС, 2013. - 184 с.

49. Мальцев В.А. Социологический подход к анализу профессионализма государственных служащих./ Марченков Т.Г., Калачева Т.Г. - М.: Изд-во РАГС, 2011. - 44 с.
50. Матирко В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате. - М.: Дело, 2015. - 287 с.
51. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
52. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
53. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
54. Официальный портал органов местного самоуправления г. Казани – Режим доступа: <http://www.kzn.ru>
55. Панова Е.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы/ Баринков Д.А. // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014 - №45. – С.36-51
56. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
57. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
58. Спенсер Л. Компетенции на работе. М.: Нипро, 2015. - 384 с.
59. Стрижакова Е.Н. Человеческий капитал и проблемы формирования его структуры, измерения и методов оценки / Стрижакова Е.Н. // Государственный советник. –2016. - № 2. –С. 28-41.
60. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 342 с.
61. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
62. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

63. Турчинов А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы // Государственная служба . – 2013. - №4. – С.20.
64. Турчинов А.И. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих. – М.:РАГС, 2011. – 211 с.
65. Турчинов А.И. Субъект управления государственной службой России: проблемы формирования // Гос. служба. - 2014. - № 1. - С. 31-42.
66. Турчинов А.И., Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ./ Магомедов К.О. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 134 с.
67. Уиддет С. Руководство по компетенциям. М.: Нипро, 2013. - 228 с.
68. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
69. Фетисов, Г. Г. Региональная экономика и управление : учебник для студ.вузов / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. М.: ИНФРА - М, 2013. - 416с.
70. Чернышов П.А. Стратегическое развитие человеческих ресурсов организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIV-LVLIV-LV междунар. науч.-практ. конф. № 10-11(53). Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2015.
71. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. - 384 с.
72. Armstrong, Michael. "Human capital management". A Handbook of Human Resource Management Practice. Gale virtual reference library. Kogan Page Publishers. p. 29. ISBN 9780749446314. Retrieved 2016-07-19. "Human capital management (HCM) has been described as 'a paradigm shift' from the traditional approach to human resource management."
73. "Journals Ranked by Impact: Public Administration". 2016 Journal Citation Reports. Web of Science (Science ed.). Clarivate Analytics. 2017.
74. Chris Heinen, "Top 5 Benefits of Mobile HR Solutions". hrchitect.com. 27 July 2016. Retrieved 27 January 2017.
75. Chugh, R 2014, 'Role of Human Resource Information Systems in an Educational Organisation', Journal of Advanced Management Science, vol. 2, no.2,

pp.149-153.

doi:

10.12720/joams.2.2.149-153

<http://www.joams.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=37&id=132>

76. Mark O'Sullivan, 2014, What Works at Work, The Starbank Press, Bath, page3.

Приложения

Принят решением Совета
депутатов муниципального
образования Новосултангуловский
сельсовет Асекеевского района
Оренбургской области (третьего
созыва)

№ 27 от 31 марта 2016 года

УСТАВ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
НОВОСУЛТАНГУЛОВСКИЙ
СЕЛЬСОВЕТ
АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА
ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

ГЛАВА I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Статья 1. Характеристика муниципального образования

Новосултангуловский сельсовет Асекеевского района Оренбургской области (далее по тексту Устава – сельсовет) - является сельским поселением, образованным в соответствии с Законом Оренбургской области, объединяющим общей территорией 3 сельских населенных пункта, в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления. Административным центром Новосултангуловского сельсовета является село Новосултангулово

Наименования «Муниципальное образование Новосултангуловский сельсовет Асекеевского района Оренбургской области», «сельское поселение Новосултангуловский сельсовет Асекеевского района Оренбургской области» и «Новосултангуловский сельсовет Асекеевского района Оренбургской области» равнозначны.

Статья 2. Территория сельсовета

1. Территорию сельсовета составляют исторически сложившиеся земли населенных пунктов, прилегающие к нему земли общего пользования, территории традиционного природопользования населения сельского поселения, рекреационные земли, земли для развития поселения, независимо от форм собственности и целевого назначения, находящиеся в пределах границ сельского поселения.

2. В состав территории сельсовета входят три сельских населенных пунктов: село Новосултангулово, село Старосултангулово, поселок Курбанай.

3. Границы территории сельсовета установлены Законом Оренбургской области.

4. Территория сельсовета входит в состав территории Асекеевского района.

Статья 3. Официальные символы муниципального образования и порядок их использования

1. Муниципальное образование может иметь официальные символы, отражающие исторические, культурные, национальные и иные местные традиции, утверждаемые Советом депутатов сельсовета.

2. Порядок использования официальных символов устанавливается нормативным правовым актом Совета депутатов сельсовета.

ГЛАВА II. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ

Статья 4. Местное самоуправление сельсовета

1. Местное самоуправление в сельсовете- форма осуществления населением своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, законами Оренбургской области, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций.

2. Местное самоуправление в сельсовете осуществляется в границах муниципального образования.

Статья 5. Вопросы местного значения и права органов местного самоуправления сельсовета на решение вопросов, не отнесенных к вопросам местного значения сельсовета

1. К **вопросам местного значения** поселения относятся:

1) составление и рассмотрение проекта бюджета поселения, утверждение и исполнение бюджета поселения, осуществление контроля за его исполнением, составление и утверждение отчета об исполнении бюджета поселения;

2) установление, изменение и отмена местных налогов поселения;

3) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения;

4) организация в границах поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

5) дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах населенных пунктов поселения и обеспечение безопасности дорожного движения на них, включая создание и обеспечение функционирования парковок (парковочных мест), осуществление муниципального контроля за сохранностью автомобильных дорог местного значения в границах населенных пунктов поселения, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

6) обеспечение проживающих в поселении и нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства, осуществление муниципального

Пример компетенций муниципальных служащих
Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета
Асекеевского района Оренбургской области

№	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
Управленческие компетенции			
1	Стратегическое планирование(У1)	Проявляется в умении выполнять следующие виды управленческой деятельности: -постановка целей по критериям SMART (S (specific) - конкретная и понятная; M (measurable) - измеримая (содержит метрику: количественный показатель); A (attainable) - достижимая; R (relevant) - реалистичная; T(time-bounded) - определенная по времени (относительно даты окончания реализации проекта)); -оценка и анализ внешней среды (угрозы и возможности); -управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации ; -адаптация к внешней среде; -внутренняя координация; -изучение стратегических альтернатив; -организационное стратегическое предвидение сторон организации; -распределение ресурсов;	Кейс

2.	Принятие решений (У2)	Принятие решения - это процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата. Проявляется в следующих умениях: - умение правильно распознавать и формулировать возникающие проблемы; - умение находить необходимую информацию для принятия решения; - умение определять альтернативы решения проблем и выбирать одну из альтернатив как оптимальную в существующих социальных, экономических и организационных условиях; - умение принимать взвешенные решения при недостатке информации и ограничениях во времени;	Кейс
3.	Тайм-менеджмент (У3)	Управление временем - это действие или процесс сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.	Кейс
4.	Организация деятельности (У4)	Организация деятельности - деление на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. Умение организовывать деятельность подчиненных. Данное умение тесно связано с планированием. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать и создает условия для достижения этих целей	Кейс

5.	Ориентация на результат (У5)	Ориентация на результат - это способность работника совместить цели руководителя, миссию компании и самомотивацию в единую систему четко организованной работы, которую можно количественно и качественно измерить	Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)	Контроль это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля: установление стандартов, сравнение, коррекция отклонений	Кейс
Административные компетенции			
7.	Государственность мировоззрения (А1)	Государственность мировоззрения представляет собой его идеологическую составляющую. Мировоззрение представляет собой систему взглядов на мир в целом и место человека в нем, идеология в обобщенной форме выражает систему взглядов, представлений и идей об основах социально-политического устройства общества, интересах, мировоззренческих и политических идеалах, ценностях и обусловленных ими ориентирах социально-политического поведения и действия различных субъектов политики (например, партий, сообществ, общественных движений, политиков и общественных деятелей), обеспечивающих сохранение или преобразование существующего общественного устройства	Кейс, тест
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)	Соблюдение регламентированных и принятых в обществе норм, а также соблюдение корпоративных норм и служебной этики	Кейс
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)	Умеет логично и аргументировано изъясняться на русском языке, грамотное составление и корректировка текстов	Кейс
Профессиональные базовые компетенции			

10.	Системное мышление (ПБ1)	Системное мышление - взгляд на ситуацию, когда при решении учитываются все актуальные влияющие на нее факторы: прошлое и будущее, окружение, задачи близкие и дальние. Системное мышление противопоставляется линейному, где рассматривается только одна причинная линия. Системное мышление может быть как целеориентированным, так и причинно-следственным	Кейс, тест
11.	Гибкость мышления (ПБ2)	Способность быстро и легко находить новые стратегии решения, устанавливать ассоциативные связи и переходить в мышлении и поведении от явлений одного класса к другим, часто далеким по содержанию. Существует и противоположное свойство - инертность или ригидность мышления. Гибкость мышления тесно связана с богатством и разнообразием прошлого опыта человека (объем знаний, умений, навыков и т.п.), однако полностью им не определяется	Кейс
12.	Ответственность (ПБ3)	Личностная характеристика человека, описывающая его способность обстоятельно анализировать ситуацию, заранее прогнозировать последствия (весь комплекс следствий) своих действий или бездействий в данной ситуации и делать выбор формы своих поступков с готовностью принять последствия выбора, как неизбежные свершившиеся факты. Ответственность - это определенность, надежность, честность в отношении себя и других	Кейс

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
13.	Стремление к развитию (ПБ4)	Проявляющееся в конкретных действиях стремление к профессиональному, духовному, интеллектуальному и физическому развитию, в том числе посредством самообразования	Кейс
14.	Эффективная коммуникация (ПБ5)	Умение достигать своей цели в процессе общения с другими людьми. Умение проводить собрания, совещания. Умение убеждать. Умение управлять поведением людей в конфликтных ситуациях. Владение навыками публичного выступления	Кейс
15.	Лидерство (ПБ6)	В контексте отношений власти лидерство подразумевает продолжительное осуществление власти, как правило, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера. Умение одного человека увлечь делом или идеей многих. Готовность нести ответственность не только за себя, но за целую группу людей. Активное устремление к успеху. Умение так организовать взаимодействие с людьми, чтобы каждый из них искренне захотел достичь поставленной лидером цели.	Кейс
16.	Творчество и инновационность (ПБ7)	Способности, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных схем мышления	Кейс
Профессиональные специфические компетенции			
17	Нормативность (ПС1)	Следование нормам законодательства и установленным регламентам: использование своих прав, исполнение обязанностей, соблюдение запретов, а также умение отстаивать свои права в случае их нарушения	Кейс, тест
18	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)	Понимание общественного устройства, структуры государственной власти и ее отношений с другими институтами (семья, религия, организация и пр.)	Тест

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
19.	Владение делопроизводством (ПС3)	Умение правильно оформлять документы, определять процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения	Кейс, тест
20.	Навыки проектного управления (ПС4)	Умение разрабатывать и оформлять проекты, анализировать рентабельность и актуальность проектов	Кейс, тест
21.	Понимание финансово- экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС 5)	Понимание источников и механизмов финансирования деятельности государственных и муниципальных органов управления	Тест
22.	Владение информационно- коммуникационными технологиями (ПС6)	Владение информационно- коммуникационными технологиями для организации коммуникаций, поиска, обработки, хранения и передачи информации	Кейс, тест
23.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)	Знание законодательных актов, регламентирующих направление деятельности работника	Тест
24.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)	Специальные знания по предметной области деятельности работника	Тест, кейс



**АДМИНИСТРАЦИЯ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
НОВОСУЛТАНГУЛОВСКИЙ СЕЛЬСОВЕТ
АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ**

П О С Т А Н О В Л Е Н И Е

16.01.2018
2- п

с. Новосултангулово

№

**Об утверждении муниципальной
программы «О противодействии коррупции на территории
муниципального образования Новосултангуловский сельсовет
Асекеевского района Оренбургской области на 2018-2020 годы»**

Руководствуясь Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и Законом Оренбургской области от 15.09.2008 года № 2369/497-IV-ОЗ «О противодействии коррупции в Оренбургской области» ПОСТАНОВЛЯЮ:

1. Утвердить муниципальную программу «О противодействии коррупции на территории муниципального образования Новосултангуловский сельсовет Асекеевского района Оренбургской области на 2018-2020 годы» (приложение).
2. Контроль за настоящим постановлением оставляю за собой.
3. Настоящее постановление вступает в силу после официального опубликования (обнародования).

Глава муниципального образования

Я.Я.Фаттахов
Приложение 4



**АДМИНИСТРАЦИЯ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
НОВОСУЛТАНГУЛОВСКИЙ СЕЛЬСОВЕТ
АСЕКЕЕВСКОГО РАЙОНА ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ**

П О С Т А Н О В Л Е Н И Е

26.01.2018

с. Новосултангулово

№ 10 -п

**О денежном содержании лиц, исполняющих обязанности
по техническому обеспечению деятельности и обслуживающего
персонала в администрации МО Новосултангуловский сельсовета**

В соответствии с п. 4 ст. 86 Бюджетного кодекса РФ, ч. 2 ст. 53 Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», руководствуясь Уставом муниципального образования Новосултангуловский сельсовет постановляю:

1. Утвердить положение «О денежном содержании лиц, исполняющих обязанности по техническому обеспечению деятельности и обслуживающего персонала в администрации МО Новосултангуловский сельсовет»

2. Постановления № 30-п от 10.07.2017 считать утратившими силу.

3. Настоящее постановление распространяется на правоотношения, возникшие с 01 января 2018 года.

Глава сельсовета

Я.Я.Фаттахов

Разослано: в дело, администрации района, прокурору района, райфинотделу

Приложение №5

Профиль компетенций

Группа должности: главная

Наименование структурного подразделения: администрация Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области

Наименование должности: заместитель главы администрации Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г (1)	В (2)	Б (3)	А (4)	
Управленческие						
1.	Стратегическое планирование (У1)					Кейс
2.	Принятие решений (У2)					
3.	Тайм-менеджмент (У3)					Кейс
4.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
5.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
7.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс, тест
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)					Кейс
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)					Кейс
Профессиональные базовые компетенции						
10.	Системное мышление (ПБ 1)					Кейс, тест
11.	Гибкость мышления (ПБ 2)					Кейс
12.	Ответственность (ПБ 3)					Кейс
13.	Стремление к развитию (ПБ 4)					Кейс
14.	Эффективная коммуникация (ПБ 5)					Кейс
15.	Лидерство (ПБ 6)					Кейс
16.	Творчество и инновационность (ПБ 7)					Кейс
Профессиональные специфические компетенции						
17.	Нормативность (ПС 1)					Кейс, тест
18.	Понимание структуры и общественных институтов (ПС 2)					Тест
19.	Навыки проектного управления (ПС 4)					Кейс, тест
20.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС 5)					Тест
21.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС 6)					Кейс, тест
22.	-знание законодательства по предметной области деятельности (ПС 7): -законодательство об общих принципах организации органов местного					Тест

	самоуправления; -законодательство о противодействии коррупции; -законодательство о защите персональных данных; - основы трудового права; - основные положения нормативно-правовой базы в области кадровой политики;					
23.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС 8): -знание Стратегии социально-экономического развития региона; - навыки подготовки специальной аналитической, методической информации по вопросам деятельности; - навык оформления кадровой документации; - знание порядка работы комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов; - навык рассмотрения обращений граждан и жалоб граждан; -умение готовить проекты нормативно - правовых актов; -навыки разработки и реализации программ, концепций, проектов; -навык взаимодействия с органами - исполнительной власти, органами местного самоуправления, учреждениями, СМИ, общественными организациями; -навыки подготовки деловых писем, текстов, статей, выступлений, докладов.					Тест, кейс

Приложение 6

Дерево целей проекта



Сильные стороны	Слабые стороны
Реализация данного проекта позволит обеспечить: 1. формирование мотивации удержания ключевых сотрудников; 2. снижение социальной напряженности и повышение удовлетворенности работой среди служащих (снижение текучести); 3. снижение текучести кадров в свою очередь позволит снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников. 4. активное использование инструментария компетентностного подхода позволит вывести на новый уровень эффективности все ключевые процедуры и процессы в сфере кадрового менеджмента.	Внедрение и реализация компетентностного подхода в системе кадрового менеджмента, осложняется: 1. отсутствием в работе технологий и инструментария компетентностного подхода; 2. отсутствием необходимых обучающих программ (модульные тренинги), которые были бы направлены на развитие отдельных управленческих компетенций; 3. отсутствием современных технологий разработки и внедрения стандартизированных профилей-требований к кандидатам на трудоустройство; 4. отсутствием современных подходов в сфере диагностики профессиональной пригодности.

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра Муханова
Сергея Аврамовича по специальности 38.03.04 «Государственное и
муниципальное управление» на тему «Совершенствование кадрового
менеджмента в системе муниципальной службы на примере Администрации
муниципального образования Новосултангуловского сельсовета
Асекеевского района Оренбургской области»

Цель исследования – на основе анализа основных направлений кадрового менеджмента выявить проблемы кадровой политики в системе муниципального управления.

Для достижения данной цели в выпускной квалификационной работе ставятся следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты кадровой политики в сфере муниципальной службы.
2. Выделить основные кадровые технологии в работе муниципальных органов
3. Определить основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти

Объектом изучения выпускной квалификационной работы является деятельность Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области. Предметом изучения процесс совершенствования технологий кадрового менеджмента.

Предложенный проект будет способствовать увеличению конкурентных преимуществ Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного коллектива сотрудников.

The summary to final qualification work of the bachelor Mukhanov Sergey Avramovich in the specialty 38.03.04 "The public and municipal administration" on the subject "Improvement of Personnel Management in the System of Municipal Service on the example of Administration of the Municipal Unit of the Novosultangulovsky Village Council of Asekeevsky District of the Orenburg Region"

Research objective – on the basis of the analysis of the main directions of personnel management to reveal problems of personnel policy in the system of municipal management.

For achievement of this purpose in final qualification work the following tasks are set:

1. To study theoretical aspects of personnel policy in the sphere of municipal service.
2. To mark out the main personnel technologies in work of municipal bodies
3. To define the main directions and problems of personnel policy in executive authorities

Object of studying of final qualification work is activity of Administration of the municipal unit of the Novosultangulovsky Village Council of Asekeevsky district of the Orenburg region. Studying subject process of improvement of technologies of personnel management.

The offered project will promote increase in competitive advantages of Administration of the municipal unit of the Novosultangulovsky Village Council of Asekeevsky district of the Orenburg region by means of creation of conditions for effective use and development of labor potential, formation of the competent and qualified group of employees.

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для специалиста Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста муниципальной службы допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж.

Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист муниципальной службы обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста муниципальной службы возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

Физическая культура в организации

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду специалистов муниципальной службы, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха специалистов муниципальной службы учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе специалистов имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Результатом реализации предложенных мероприятий должна стать стабилизация социально-экономического положения поселения, улучшение состояния жилищно-коммунального хозяйства, социальной сфер, эффективное использование бюджетных средств и имущества; улучшение благоустройства территории.

Культура делового общения

В целях повышения деловой репутации Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

Типовой кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих.

Перечень документов Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области и ее структурных подразделений, составляющих служебную тайну (документов ограниченного распространения). В Типовом кодексе этики и служебного поведения муниципальных служащих, которого придерживаются в своей деятельности муниципальные служащие Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области, говорится, о том, что муниципальный служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или которая стала ему известна в связи с исполнением им должностных обязанностей.

Документация по организационно-нормативному регулированию деятельности Администрации: Устав муниципального образования; структура Администрации; штатное расписание; положения об отделах и комиссиях; должностные инструкции;

О порядке уведомления главы Администрации муниципального образования Новосултангуловского сельсовета Асекеевского района Оренбургской области о фактах обращения в целях склонения сотрудников

Администрации (муниципального служащего) к совершению коррупционных правонарушений

Административные регламенты предоставления (исполнения) муниципальных услуг (функций).

В соответствии с регламентом работа с запросами граждан и организаций осуществляется на основании ФЗ «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации». Порядок обжалования действий установлен Федеральным законом от 02.05.2006 года №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».