

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

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров
в Исполнительном комитете Куштовского сельского поселения
Апастовского муниципального района Республики Татарстан**

Обучающийся:

Хасанова Альбина Раятовна

Руководитель:

д.э.н., профессор

Файзрахманов Джаудат Ибрагимович

Рецензент:

к.э.н., доцент

Гатина Фарида Фаргатовна

Казань 2019

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

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

ЗАДАНИЕ на выпускную квалификационную работу

_____ Хасановой Альбины Раятовны

(Фамилия Имя Отчество обучающегося)

1. Тема работы Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров в Исполнительном комитете Куштовского сельского поселения Апастовского муниципального района Республики Татарстан

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

3. Исходные данные к работе: специальная и периодическая литература, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические аспекты повышения квалификации управленческих кадров муниципальных образований РФ; анализ планирования и организации повышения квалификации муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«20» апреля 2018г.

Руководитель

Д.И.Файзрахманов

Задание принял к исполнению

А.Р.Хасанова

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	20.04.18	
1.Теоретические аспекты повышения квалификации управленческих кадров муниципальных образований РФ	21.05.18	
1.1.Понятие, виды и формы повышения квалификации		
1.2.Нормативно - правовое регулирование повышения квалификации работников муниципальных учреждений		
1.3.Современные методы повышения квалификации		
2.АНАЛИЗ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «КУШТОВСКОЕ СЕЛЬСКОЕ ПОСЕЛЕНИЕ» АПАСТОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	10.09.18	
2.1.Организационная структура и система управления Администрации Куштовского сельского поселения		
2.2Кадровая политика Администрации Куштовского сельского поселения и основные пути обеспечения роста производительности труда		
2.3Анализ кадрового состава и практики кадровой работы по планированию и организации повышения квалификации муниципальных служащих в Администрации Куштовского сельского поселения		
3.ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	20.11.18	
3.1.Оценка эффективности кадровой работы по планированию и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих		
3.2.Практические рекомендации по совершенствованию планирования и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих		
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	10.12.18	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.12.18	

ПРИЛОЖЕНИЕ	10.12.18	
------------	----------	--

Обучающийся

А.Р. Хасанова

Руководитель

Д.И. Файзрахманов

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты повышения квалификации управленческих кадров муниципальных образований РФ.....	8
1.1 Понятие, виды и формы повышения квалификации.....	8
1.2 Нормативно - правовое регулирование повышения квалификации работников муниципальных учреждений.....	12
1.3 Современные методы повышения квалификации.....	20
2. Анализ планирования и организации повышения квалификации муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан.....	30
2.1 Организационная структура и система управления Администрации Куштовского сельского поселения.....	30
2.2 Кадровая политика Администрации Куштовского сельского поселения и основные пути обеспечения роста производительности труда.....	38
2.3 Анализ кадрового состава и практики кадровой работы по планированию и организации повышения квалификации муниципальных служащих в Администрации Куштовского сельского поселения.....	42
3. Пути совершенствования планирования и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.....	56
3.1. Оценка эффективности кадровой работы по планированию и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.....	56
3.2 Практические рекомендации по совершенствованию планирования и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.....	59
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	72

Введение

Актуальность темы исследования. Проблемы профессионального образования муниципальных служащих, оказывающих качественные услуги населению, по ряду важных причин приобретает особую актуальность.

Во-первых, современный кризис российской экономики вынуждает сокращать затраты на муниципальное управление. Эффективность деятельности муниципальных служащих должна повышаться при минимизации издержек.

Следовательно, возрастают новые требования к муниципальным служащим в условиях сокращения общего числа муниципальных служащих.

Во-вторых, развитие гражданского общества в России обуславливает возросшие требования к муниципальной службе со стороны населения.

В-третьих, дополнительное профессиональное образование в личностном плане не просто выступают характеристиками муниципального служащего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Органы местного самоуправления находят в постоянно меняющихся внешних и внутренних условиях: экономическая политика государства, изменение законодательства, изменения в социально-экономической сфере муниципалитета. Это ставит новые задачи перед органами местного самоуправления.

Стратегии местного самоуправления концентрируются на адаптации к изменяющимся условиям. Способность подстраиваться под изменяющиеся условия определяет наличие такой способности у персонала органов местного самоуправления. Новые стратегии развития органов местной власти требуют внесения существенных коррективов в систему кадрового менеджмента, и обучение муниципальных служащих в этих условиях становится приоритетным направлением управления персоналом муниципальной службы.

Вместе с тем, органы местного самоуправления сталкиваются с необходимостью поиска наиболее эффективных путей повышения производительности и эффективности труда муниципальных служащих.

Муниципалитеты заинтересованы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный услуги, которые бы в полной мере удовлетворяли потребности населения муниципалитета.

Дополнительное профессиональное образование призвано подготовить муниципальных служащих к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе.

При этом она позволяет не только повышать уровень знаний персонала и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает стратегию развития муниципалитета.

Современные тенденции развития муниципального управления предъявляют высокие требования к служащим и системе обучения, переподготовки и повышения квалификации.

Формирования новых моделей муниципального управления порождает необходимость в новых формах и методах обучения, переподготовки и повышение квалификации муниципальных служащих, что подтверждает актуальность данной выпускной квалификационной работы.

Степень научной разработанности темы исследования. В настоящее время вопросы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих исследованы не столь обширно.

Теоретические аспекты планирования и организации дополнительного профессионального образования персонала нашли отражение в трудах учёных Дж. Коул, М. Армстронг, Г.Б. Устьянцев, Н.Н. Богдан, И.П. Бушуевой, З.Э. Зеер, А.Я. Торопина и др.

Работы названных и иных авторов, несомненно, имеют большое теоретическое и практическое значение.

Вместе с тем приходится констатировать, что ряд освещаемых в работе проблем не получил в отечественной литературе какого-либо полного и конкретного освещения. Так, на сегодняшний день в органах местного самоуправления отсутствует четко структурированная система обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.

Слабо развиты связи между системой обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих и системы управления органом местного самоуправления. Также слабо учитываются современные тенденции в организации обучения персонала при осуществлении обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Все вышеуказанные проблемы определили выбор темы выпускной квалификационной работы, её цель, объект, предмет и задачи.

Объектом исследования являются общественные отношения, складывающиеся в процессе планирования и организации профессионального образования муниципальных служащих Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан, в целях повышения квалификации.

Предметом исследования являются оптимизация системы планирования и организации повышения квалификации муниципальных служащих Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан.

Целью исследования является оценка сложившейся системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров в Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

- раскрыть понятие, цели и роль профессионального образования в системе трудовых правоотношений;

- описать основные этапы и организационно-методические аспекты дополнительного профессионального образования в системе обучения персонала органов местного самоуправления;
- охарактеризовать нормативно-правовые основы и особенности дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;
- дать организационно-управленческую характеристику Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ и правовые основы прохождения муниципальной службы в ней;
- осуществить анализ кадрового состава и практики кадровой работы по планированию и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ;
- дать оценку эффективности кадровой работы по планированию и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ;
- выработать практические рекомендации по совершенствованию планирования и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы послужили идеи и концептуальные разработки известных специалистов в области управления персоналом России и зарубежных стран, посвященные вопросам дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, нормативно-правовые акты Российской Федерации, специальная литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов, математические методы обработки данных и экспертные методы оценки, метод системного анализа, сравнительно-аналитический и экономико-статистический методы. В работе использовался системный подход для выявления элементов системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки, что

позволило предложить рекомендации по совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

Структура и объем выпускной квалификационной работы. Работа имеет систематический характер и структурно состоит из введения, трех глав, заключения, а также списка использованной литературы.

1 Теоретические аспекты повышения квалификации управленческих кадров муниципальных образований РФ

1.1 Понятие, виды и формы повышения квалификации

Для эффективного функционирования организации необходимы квалифицированные специалисты, так как персонал - это самый важный ресурс предприятия. Качественная работа персонала зависит от степени их подготовки и базы профессиональных знаний и навыков. В соответствии с организационными и технологическими совершенствованиями, для которых требуется определенная подготовка, необходимо обучать персонал.

Обучение персонала - это получение работником знаний, умений и навыков от опытных специалистов, квалифицированных наставников и преподавателей. Целью такого обучения персонала является получение знаний в профессиональной области.

Задачи обучения персонала организации:

1. Повышение квалификации сотрудника для повышения уровня знаний по его рабочей специализации, требуемых для качественной работы
2. Подготовка поведения сотрудника в типовых ситуациях (переговоры, принятие решений и т.д.)

Существует несколько направлений обучения персонала. Основные три направления представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Направления обучения персонала

№	Направление обучения персонала	Сущность
1	Подготовка кадров	Хорошо организованное обучение и выпуск квалифицированных специалистов для всех сфер человеческой деятельности, которые обладают набором специальных знаний, умений и навыков
2	Переподготовка кадров	Получение сотрудником новых знаний в связи с изменением сферы деятельности или новыми требованиями к содержанию труда
3	Повышение квалификации	Совершенствование умений персонала в связи с изменениями требований к профессии или продвижением по карьерной лестнице

Существуют несколько причин, почему повышение квалификации персонала приобретает все большее значение:

1. Технологические совершенствования
2. Изменение требований к персоналу
3. Недостаточный уровень подготовки сотрудников
4. Организационные изменения

Основным этапом подготовки персонала кадрового резерва является повышение квалификации сотрудников. Это предусматривается в коллективном договоре администрации с сотрудниками предприятия, а мероприятия по повышению квалификации входят в систему планирования в организации. Рассмотрим основные понятия повышения квалификации персонала с точки зрения различных авторов, которые представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Понятия повышения квалификации различных авторов

№	Автор	Сущность понятия	Особенности понятия
1	А.С. Афонин, А.Я. Кибанов	Обучение кадров с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением в должности или изменениями требований к профессии [9, с. 360]	Автор акцентирует внимание на целях обучения
2	А.С. Гольдберг	Улучшение знаний специалистов, в связи с повышением в должности, к уровню квалификации и решением задач, связанных с профессией, с помощью новых методов	Обучение, связанное с повышением в должности, с помощью новейших методов
3	Е.А. Власова	Обучение сотрудника с целью углубления или совершенствования имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для его работы	Углубление профессиональных знаний работника

На основе анализа понятий «повышение квалификации», предложенных в таблице 1.2, можно выделить наиболее обобщенное и соответствующее целям исследования данной бакалаврской работы: «повышение квалификации» - это обучение кадров с целью улучшения и углубления их профессиональных знаний с помощью новейших методов.

Повышение квалификации руководителей и специалистов организации является эффективным, если обучение является приемлемым и существует дальнейшее рациональное использование персонала с учетом приобретенных им знаний и умений. Для того, чтобы персонал был заинтересован в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо создать взаимосвязь результатов

обучения, аттестации, профессиональных перемещений и оплаты труда сотрудников с качеством своих знаний и умений и насколько практично они их используют [20, с. 267].

Повышение квалификации проводится по мере необходимости. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации определяется работодателем, но осуществляется не реже, чем раз в пять лет за время всей трудовой деятельности сотрудника [17, с. 150].

В зависимости от времени обучения выделяют три вида повышения квалификации. Они представлены на рисунке 1.1

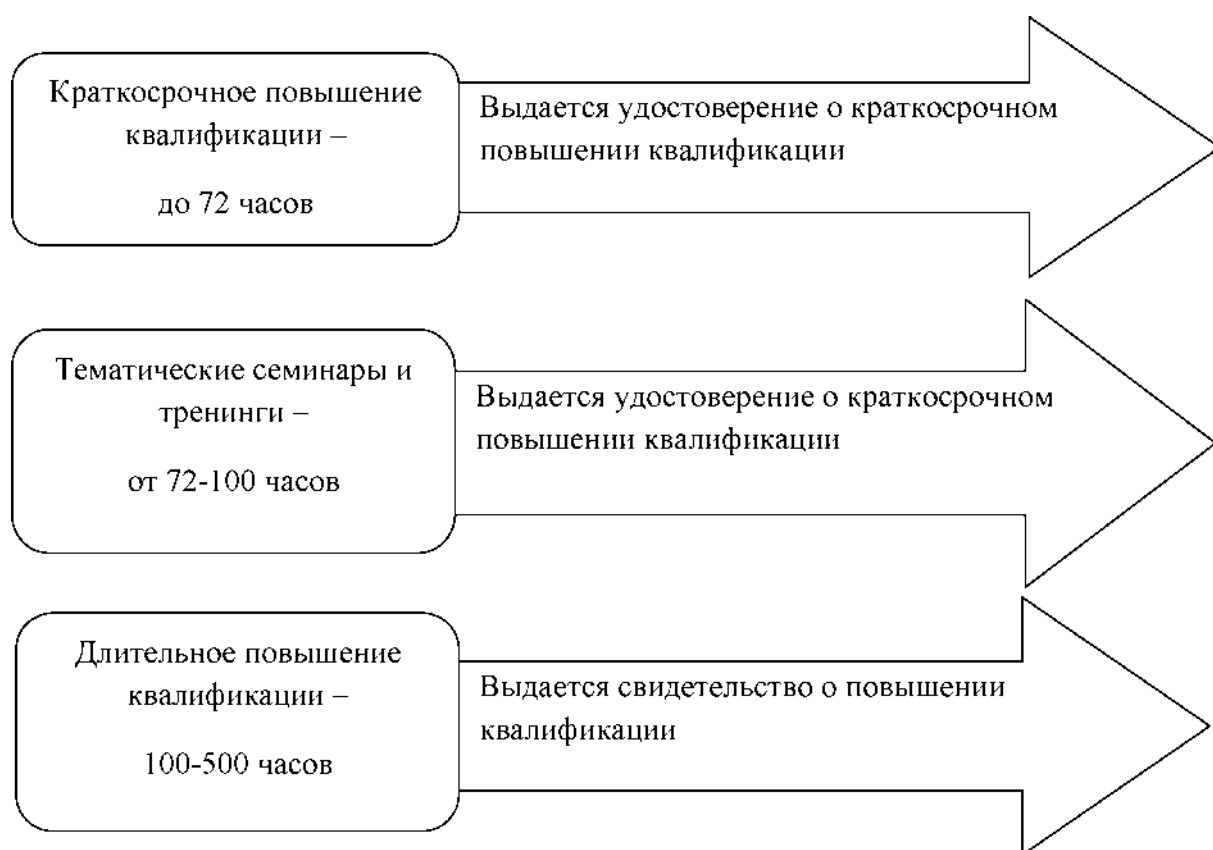


Рисунок 1.1 - Виды повышения квалификации и их результат

В соответствии с рисунком 1.1 различают такие виды повышения квалификации, как:

1. Краткосрочное повышение квалификации - до 72 часов.

Данный вид обучения проводится по инициативе работодателя с целью обсуждения тематических вопросов в конкретном производстве. Лекции проводят квалифицированные специалисты - штатные работники организации.

После успешной сдачи экзамена, слушателю выдается документ о том, что он прошел кратковременный курс повышения квалификации.

2. Тематические семинары и тренинги - от 72 до 100 часов.

Такие семинары проводятся для адаптации сотрудников к новым условиям работы или при введении новых технологий. Данный вид повышения квалификации осуществляется в виде семинаров и тренингов по проблемным вопросам.

3. Длительное повышение квалификации - от 100 до 500 часов.

Данный вид повышения квалификации осуществляется для работников, которые уже имеют определенный опыт работы, но испытывают дефицит практических навыков. По окончании курса выдается свидетельство.

Повышение квалификации может проходить в различных формах [15, с. 266]. Они представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Формы повышения квалификации

№	Принципы классификации	Название формы	Сущность
1	Организатор программы повышения квалификации	Внутрифирменное	Учебные мероприятия, которые проводятся для работников собственного предприятия, при этом не важно, где проходят данные мероприятия.
		Внешнее	Проводится в учебных заведениях. Особенной формой такого повышения квалификации является межфирменное. В данном случае происходит объединение нескольких фирм и выполнение функций организаторов учебных мероприятий для повышения квалификации всех работников.
2	Характер связи с практической деятельностью сотрудника	На рабочем месте	Целенаправленная передача опыта от квалифицированного специалиста к сотруднику.
		Вне рабочего места	Большое внимание уделяется тенденциям развития определенных областей, стимулированию инициативы, формированию новых идей, отработке и влиянию типичных стилей поведения.
3	Степень организации процесса	Организованное	
		Самостоятельное	

4	Содержание мероприятий по повышению квалификации	В профессиональной области, отработку поведения или проблемно - ориентированное повышение квалификации	Повышение квалификации проводится при необходимости, то есть при появлении проблем в организации (например, резкое увеличение процента брака, внедрение новых технологий и др.)
5	Целевые группы	Повышение квалификации управленческого персонала	Руководители, начальники отделов и т.д.
		Общее	Сотрудники технических, экономических специальностей, мастера, молодые сотрудники, которые идут на повышение
		Открытые программы	Могут быть рассчитаны даже на членов семьи сотрудника

После определения формы повышения квалификации и составления ее программы, происходит сам процесс обучения [14, с. 24]. Прохождение курсов повышения квалификации завершается соответствующей аттестацией и выдачей документа о повышении квалификации.

Рассматривая формы и виды повышения квалификации, следует обратиться к нормативно-правовым документам, обеспечивающим процесс повышения квалификации. Подробное описание представлено в следующем параграфе.

1.2 Нормативно - правовое регулирование повышения квалификации работников муниципальных учреждений

Повышение квалификации работников муниципальных учреждений регулируется законодательством. Существуют несколько нормативно - правовых актов, регулирующих этот вопрос.

В соответствии с п.7 ч. 1 ст.11 ФЗ «О муниципальной службе в РФ» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последние изменения были приняты 15.02.16, однако п.7 не подвергся изменениям), муниципальный работник имеет право повышать квалификацию на основе муниципального правового акта за счет средств местного бюджета. При этом необходимо, чтобы в образовании муниципального служащего должны быть решены вопросы периодичности, планирования,

формы обучения, стандартов в области муниципалитета. Расходными обязательствами местного бюджета являются обязанности муниципального образования по повышению квалификации работника [33].

В ФЗ от 27.05.2003 № 58-ФЗ (последние изменения в данный закон были внесены 13.07.15) «О системе государственной службы РФ» выделены основания по регулированию вопросов переподготовки и повышения квалификации государственных работников, в том числе гражданских. Ст. 53 данного закона установлено, что государственным работникам на определенных условиях, предусмотренных данным Федеральным законом или другими нормативно - правовыми актами РФ, предоставляется право на переподготовку и повышение квалификации государственного служащего с сохранением на период обучения должности и заработной платы. Также ст. 62 Федерального закона № 58 устанавливается, что повышение квалификации государственных и гражданских служащих проводится не реже одного раза в три года [32].

На основании ст.196 ТК РФ работодатель обязан проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников в организации, а также в образовательных учреждениях профессионального и дополнительного образования на условиях, которые были оговорены коллективным и трудовым договором - если это необходимо [31].

Ст. 372 ТК РФ установлено, что формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников [31].

Указом Президента РФ от 28.12.2006 (последние изменения в данный закон были внесены 8.03.15) № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных служащих РФ» установлено, что переподготовка и повышение квалификации работников, которые замещают руководящие должности и должности, относящиеся к высшей группе должностей, осуществляются с частичным отрывом или без отрыва от работы и с использованием ДОТ (Указ Президента РФ от 28.12.2006 (последние изменения

в данный закон были внесены 8.03.15) № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных служащих РФ»).

Государственные служащие, а именно сотрудники муниципальных учреждений, могут проходить повышение в рамках своей организации и вне ее. Основные виды повышения квалификации муниципальных служащих представлены на рисунке 1.2.

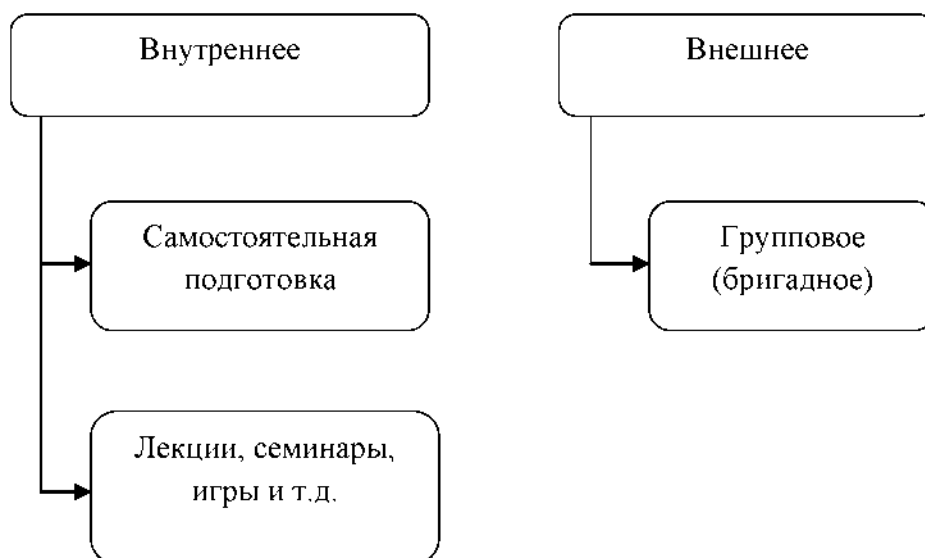


Рисунок 1.2 - Виды повышения квалификации муниципальных служащих

На рисунке 1.2 представлены виды повышения квалификации муниципальных служащих в рамках своей организации, которое производится с помощью самообучение (саморазвития) и лекций, семинаров и различных игр.

Самообучение - это непрерывное, систематическое пополнение и углубление знаний и навыков сотрудника, проводимое по индивидуальному плану обучения, утвержденному его руководителем и выполняемое под его контролем. Обычно, такое обучение работник оплачивает самостоятельно.

Самообучение включает в себя:

1. Изучение нормативно - правовых актов РФ
2. Ознакомление с новой специальной литературой и материалами СМИ
3. Практическую работу по улучшению практических навыков сотрудника с использованием информационных технологий и ресурсов
4. Формирование профессионально важных качеств сотрудника
5. Обмен опытом с другими сотрудниками

К другому способу повышения квалификации в рамках организации относятся:

- а) Лекции и семинары
- б) Профессиональные игры
- в) Обучение - адаптация для новых сотрудников
- г) Интерактивное обучение
- д) Тренинг
- е) Обмен опытом с более квалифицированными специалистами (демонстрация опыта)

Также, в соответствии с рисунком 2, выделяют повышение квалификации муниципальных служащих вне рамок своей организации. Такой формой является групповое (бригадное) обучение сотрудников. Оно предполагает объединение и обучение служащих в специальных группах. Данная форма

используется для разработки проекта или программы по направлениям муниципального управления.

Дополнительное образование муниципальных работников производится на основе муниципального заказа.

Муниципальный заказ - это задание по переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих сроком на один календарный год, установленное органом местного самоуправления для всех подразделений организации в пределах денежных средств, выделяемых местным бюджетом на эту цель. Содержание муниципального заказа представлено на рисунке 1.3.

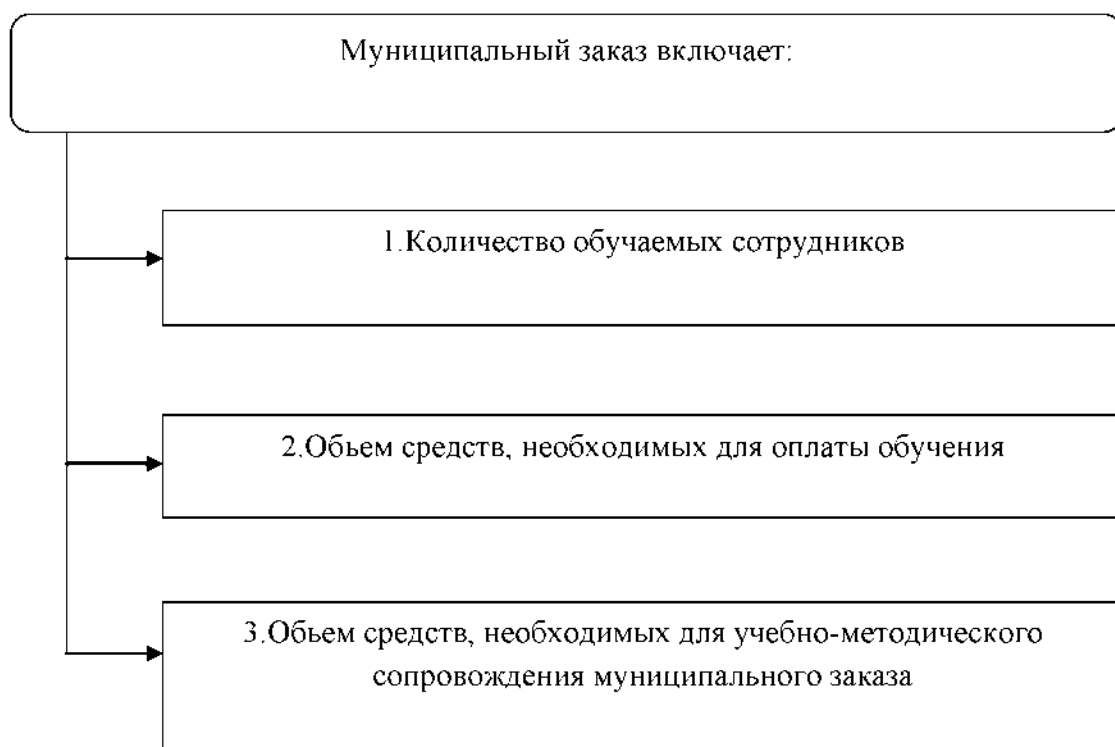


Рисунок 1.3 - Содержание муниципального заказа на обучение муниципальных служащих

Необходимый объем средств для оплаты муниципального заказа состоит из некоторых показателей. Основания для расчета стоимости муниципального заказа представлено на рисунке 1.4.

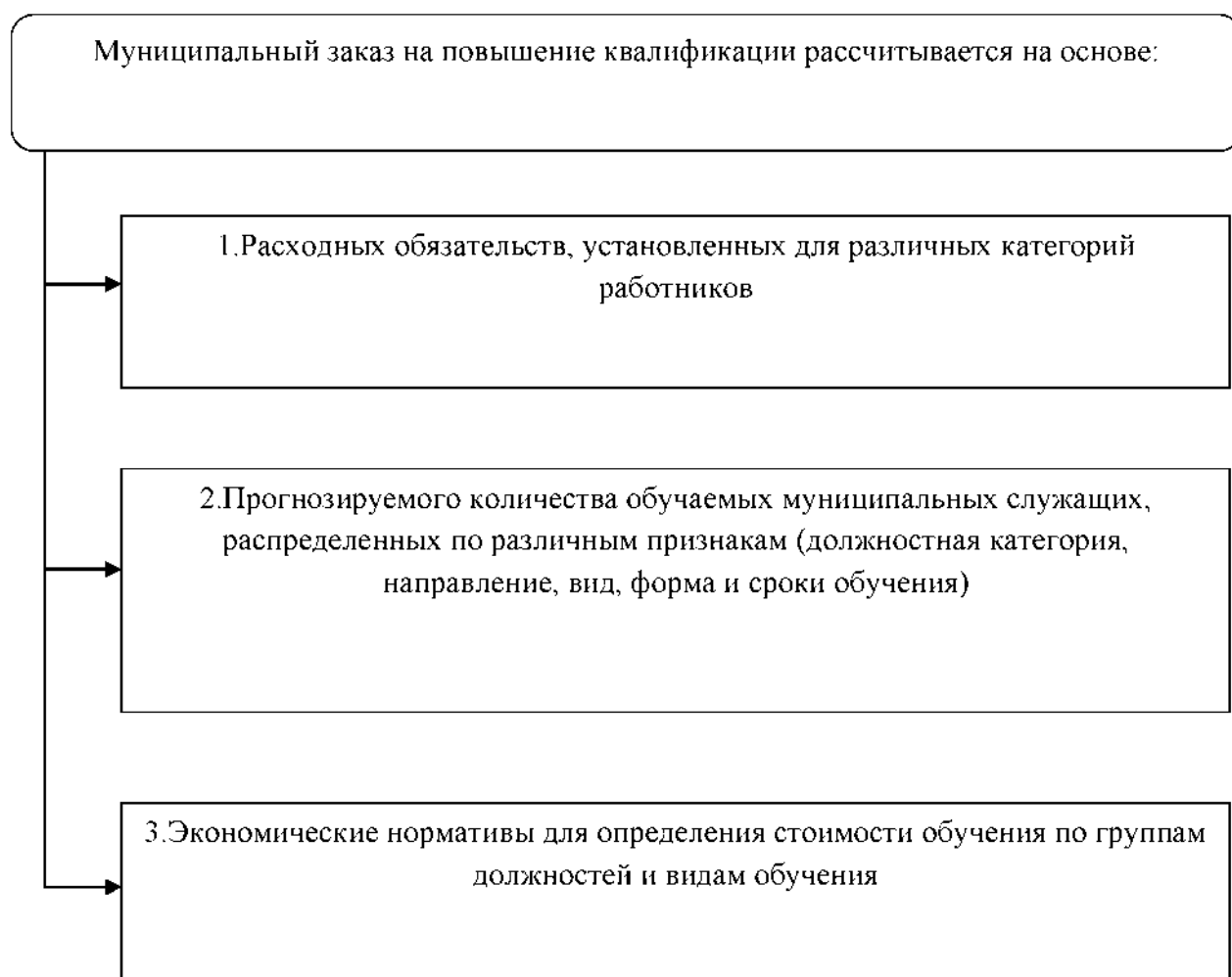


Рисунок 1.4 - Основания для расчета стоимости муниципального заказа

В соответствии с рисунком 1.4, в структуру затрат муниципального заказа входят:

1. Оплата труда педагогов, осуществляющих теоретическое и практическое обучение сотрудников
2. Оплата труда работникам экзаменационной комиссии
3. Оплата за экзамены по квалификации (если они предусмотрены программой обучения)
4. Оплата за разработку учебных программ
5. Оплата за аренду помещения, в котором будет происходить обучение, инструментов и других материальных составляющих
6. Оплата проезда и проживания сотрудников (при обучении вне организации) или преподавателей (при обучении на рабочем месте)
7. Расходы на развитие учебно-производственной базы обучающего центра

Размещением муниципального заказа занимается уполномоченный орган на конкурсной основе в соответствии с законами РФ. Данный заказ отправляется в образовательные учреждения, которые имеют лицензию на осуществление переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих и аккредитацию.

Муниципальные служащие осуществляют свое право на подготовку, переподготовку или обучение с помощью заключения договора на обучение с работодателем.

Заключение ученического договора предусмотрено Трудовым кодексом РФ. В соответствии со ст. 198 ТК РФ работодатель имеет право заключать данный договор на обучение на рабочем месте или вне рабочего места [31].

Данный договор содержит следующие данные:

- 1) Наименования сторон
- 2) Наименования профессии, специальности, квалификации, которые присваиваются работнику после обучения
- 3) Обязанности работодателя и работника
- 4) Сроки обучения
- 5) Размер заработной платы в период обучения

В период обучения работнику выплачивается стипендия, размер которой не может быть ниже установленного федеральным законом МРОТ.

На основании п. 21 Постановления Правительства РФ от 15.08.2013 г. № 706, ученический договор может быть расторгнут по инициативе работодателя в следующих случаях:

- а) Применение к обучающемуся, достигшему возраста 15 лет, отчисления как меры дисциплинарного взыскания
- б) Невыполнение обучающимся по профессиональной образовательной программе (части образовательной программы) обязанностей по добросовестному освоению такой образовательной программы (части образовательной программы) и выполнению учебного плана

в) Установление нарушения порядка приема в осуществляющую образовательную деятельность организацию, повлекшего по вине обучающегося его незаконное зачисление в эту образовательную организацию

г) Просрочка оплаты стоимости платных образовательных услуг

д) Невозможность надлежащего исполнения обязательств по оказанию платных образовательных услуг вследствие действий (бездействия) обучающегося [28].

«Также на основании п. 12 Постановления Правительства РФ от 15.08.2013 г. № 706, ученический договор заключается в простой письменной форме и содержит следующие сведения:

а) Полное наименование и фирменное наименование (при наличии) исполнителя - юридического лица и фамилия, имя, отчество (при наличии) исполнителя - ИП

б) Место нахождения или место жительства исполнителя

в) Наименование или ФИО (при наличии) заказчика, телефон

г) Место нахождения или место жительства заказчика

д) ФИО (при наличии) представителя исполнителя или заказчика, реквизиты документа, удостоверяющего полномочия представителя исполнителя или заказчика

е) ФИО обучающегося, его место жительства, телефон

ж) Права, обязанности и ответственность исполнителя, заказчика и обучающегося

з) Полная стоимость образовательных услуг, порядок их оплаты

и) Сведения о лицензии на осуществление образовательной деятельности

к) Вид, уровень и (или) направленность образовательной программы

л) Форма обучения

м) Сроки освоения образовательной программы (продолжительность обучения)

н) Вид документа, выдаваемого обучающемуся после успешного освоения им соответствующей образовательной программы

0) Порядок изменения и расторжения договора

п) Другие сведения, связанные со спецификой оказываемых платных образовательных услуг» [27].

Работодатель может составить Положение о профессиональной подготовке, переподготовки и повышении квалификации работников.

В данном положении определены категории работников, которые могут проходить повышение квалификации по инициативе работодателя за счет средств организации и те категории работников, которые обучаются по своей инициативе за свой счет.

Также в данном Положении нужно указать:

1) Виды обучения

2) Формы обучения

3) Гарантии и компенсации сотрудников

Существует множество нормативно - правовых актов, регулирующих вопрос повышения квалификации муниципальных служащих. Во избежание дополнительных расходов на обучение, организация должна соблюдать законы РФ и иметь всю необходимую документацию для обучения своих сотрудников.

Эффективное обучение работников происходит за счет применения современных методов повышения квалификации, которые будут представлены в следующем параграфе.

1.3 Современные методы повышения квалификации

В ходе реализации комплекса мероприятий по разработке системы непрерывного профессионального образования и повышения квалификации сотрудников необходимо качественно обучать свой персонал. Выделяют несколько современных методов повышения квалификации. Они представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Современные методы повышения квалификации

№	Наименование	Сущность	Преимущества	Недостатки
1	Самостоятельное обучение (Self learning)	Виды учебных занятий, не требующие присутствия преподавателя и проводимые компанией индивидуально.	Обучение с помощью современных мультимедийных средств; низкая стоимость, свобода выбора места проведения; обязательное выполнение необходимых заданий, без которых сотрудник не сможет продвинуться дальше в обучении	Большая мотивация для сотрудника, контроль уровня усвоения знаний
2	Обучение в процессе работы (On-the-job program)	Наставничество, коучинг, обучение через проекты, ротация кадров.	Низкая стоимость, без отрыва от рабочего места, укрепление командного духа.	Отсутствие получения опыта из внешних источников, другой точки зрения
3	Аудиторное обучение (Classroom)	Конференции, форумы, семинары, лекции, диагностические сессии и т.д.	Отсутствует необходимость мотивации сотрудника (желание «не отставать» от других); привлечение специалистов как внутри организации, так и вне ее; обмен опытом с другими участниками	Возможность невыполнения заданий сотрудником; обучение с отрывом от рабочего места; наличие свободного времени
4	Дистанционное (синхронизированное) обучение с использованием электронных образовательных ресурсов (ЭОР) (Synchronous e-learning)	Обучение с использованием видеосвязи или конференцсвязи, также через онлайн трансляции в Интернете	Массовость, возможность обучения сотрудников с разных филиалов компании, «живое» общение	Высокая техническая оснащенность, наличие дорогостоящего оборудования, отрыв сотрудников от работы.

5	Асинхронизированное обучение с использованием ЭОР (Asynchronous elearning)	Информационно-образовательные порталы, системы дистанционного обучения и т.п.	Выбор места и времени, массовость обучения в сжатые сроки, сокращение финансовых издержек, возможность контроля уровня квалификации персонала.	Большие финансовые вложения на этапе внедрения данного метода, слабая мотивация персонала
6	Смешанное обучение с одновременным использованием нескольких методов (Blended learning)	Обучение с применением нескольких методик одновременно	Выбор оптимального сочетания методов обучения, максимальная эффективность при минимальных затратах, повышение уровня мотивации персонала за счет разнообразных методов обучения	

Независимо от формы проведения обучения, важно соблюдать следующие этапы в данном процессе:

1. Получение информации
2. Получение практических навыков
3. Контроль правильности выполнения заданий
4. Обратная связь (выявление ошибок)

Эффективными способами обучения являются те, в которые включены все компоненты учебного процесса.

Рассмотрим более подробно некоторые методы повышения квалификации, представленные в таблице 1.4.

При использовании аудиторного обучения наиболее популярными являются сборные программы. Для них характерна тенденция углубления специализации обучения и подготовки персонала.

По мнению многих специалистов в области обучения и повышения квалификации персонала, метод аудиторного обучения является самым эффективным, но для этого необходимо соблюдать некоторые условия:

1. Возможность собрать сотрудников для обучения в одном месте
2. Наличие у обучаемых сотрудников времени на обучение
3. Проведение обучения опытным преподавателем

Однако для больших компаний, где работают тысячи сотрудников, использование аудиторного обучения представляет серьезную проблему.

Значительные финансовые ресурсы затрачиваются на командировки преподавателей, при этом необходимо «отрывать» от работы большое количество сотрудников, что мешает функционированию компании. Это одни из многих причин, по которым крупные российские компании не могут внедрить данный метод повышения квалификации.

Непопулярность использования асинхронизированного обучения с использованием ЭОР обусловлена узким ассортиментом курсов, поэтому российские компании, внедряющие данный метод, предпочитают покупать только «базовые» и уникальные курсы, которые отражают специфику деятельности компании.

Таким образом, ни один из рассмотренных выше методов повышения квалификации персонала нельзя признать идеальным. Каждый метод можно применить к конкретной организации и персоналу. Для эффективного решения индивидуальной проблемы компании будет востребована совокупность методов обучения.

По мнению специалистов в сфере обучения персонала, которые внедрили технологию асинхронизированного обучения с использованием ЭОР, эффективным методом является смешанное обучение. Важным моментом в данном обучении является определение эффективного сочетания других методов обучения [17, с. 59]. Например, мультимедийный курс с применением очных занятий, которые вовлекают обучаемых в процесс «живого» общения.

Зарубежные исследователи отмечают «увеличение экономической эффективности в организациях, которые применяют смешанное обучение, а не электронное». Также другие исследователи указывают на уменьшение текучести кадров и на сокращение времени обучения при использовании данного подхода.

Возвращаясь к теме бакалаврской работы, выделим методы повышения квалификации муниципальных служащих. Такими методами могут быть самостоятельное обучение, обучение в процессе работы и аудиторное обучение. Также можно применить методы дистанционного и асинхронизированного

обучения с использованием ЭОР, но это требует крупных дополнительных финансовых вложений.

Самыми эффективными методами считаются аудиторное обучение и обучение в процессе работы. Так как первый метод уже существует в организации, мероприятием по совершенствованию повышения квалификации является использование метода обучения в процессе работы таким, как коучинг. Данное мероприятие будет рассмотрено в третьей главе. Сравнительная характеристика вариантов использования данного метода в виде наставничества и коучинга представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Сравнительная характеристика наставничества и коучинга

№	Критерий	Наставничество	Коучинг
1	Преподаватель	Профессионал, не связанный с обучаемым сотрудником	Линейный менеджер, супервизор или более опытный сотрудник
2	Обучение, необходимое для исполнения роли	От отсутствия обучения до обучения по ранее составленной программе	Самостоятельное обучение или обучение с помощью мультимедийных средств связи
3	Ограничения	Имеет дело с преобразованиями в организации, карьере и личности	Имеет дело с качеством работы и специфическими проблемами
4	Акцент	Возможности	Задачи
5	Объект	Разница между текущей и желаемой ситуацией	Умения, развитие шаблонов поведения, командные задачи
6	Период времени	Прошлое, настоящее и будущее	Кратко- и среднесрочный период
7	Сферы обсуждения	Мысли и чувства индивида	Действия индивида
8	Причина применения	«Приобретение» мудрости	Приобретение навыков
9	Обучение	Базируется на развитии отношений, обратной связи и обмене знаний	Ориентировано на клиента
10	Эффект	Знания, навыки и инсайт (понимание, осуществляемое путем проб и ошибок)	Знания, навыки

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что существует множество современных методов повышения квалификации. В настоящее время руководитель может решить любую проблему, связанную с обучением персонала. Для этого необходимо лишь выбрать правильный метод,

соответствующий целям и задачам обучения. Ведь практика показывает, что правильно обученный персонал обеспечивает конкурентоспособность организации на рынке.

Система обучения персонала предполагает осуществление мероприятий по следующим направлениям:

1. Формирование политики обучения. Первым шагом к созданию системы обучения персонала является выработка политики обучения, направляющей организационные действия в нужном объеме и в нужном направлении обучения и развития.

Организационная политика в области обучения состоит из ряда тактических действий в отношении человеческих ресурсов. Она устанавливает, что организация собирается предпринять для развития своих сотрудников.

Для успешной реализации политики обучения необходимо определить перечень обязанностей и структуру должностей, ответственных за реализацию политики обучения.

Выделяют четыре функции специалистов по обучению^b

Во-первых, определение и управление;

Во-вторых, планирование и организация;

В-третьих, непосредственно обучение;

В-четвертых, консультирование.

Эти четыре области определяют основные функции специалиста по обучению, включая анализ потребности в обучении, планирование деятельности обучающего персонала, планирование и организацию обучающих программ, непосредственное проведение тренингов и наконец, некий элемент консультативной работы с коллегами.

Изучая требования, предъявляемые к обучающему персоналу, исследователи выявили следующие сферы ответственности:

1. Подбор тренингов для топ-менеджмента.
2. Определение потребности в обучении.
3. Оценка программ обучения.

4. Отбор преподавателей/консультантов.
5. Обучение инструкторов.
6. Обсуждение результатов обучения.
7. Планирование найма и отбора персонала.
8. Управление бюджетом обучения.

2. Определение потребности в обучении. Анализ потребности в обучении персонала дает возможность определить, использование каких форм и методов обучения будет наиболее эффективно.

На потребность в обучении влияют следующие характеристики персонала:

- возраст;
- рабочий опыт;
- уровень способностей;
- особенности трудовой мотивации.

Потребность в обучении может возникать в ответ на актуальные проблемы или может быть связана с планированием организации будущих вызовов.

Потребность бывает качественная и количественная. Качественная потребность определяет, чему учить и какие навыки развивать, количественная - какое число работников разных категорий нуждается в обучении.

Потребность в обучении выявляется следующими методами:

- Оценка информации о работниках (стаж работы, рабочий опыт, образование и др.);
- Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация).
- Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе.
- Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.
- Индивидуальные заявки и предложения работников.
- Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

- Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

- Опросы работников.

- Изучение опыта других организаций.

- Экспертные оценки.

3. Планирование обучения. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов. План обучения - это систематическое заключение о том, какое обучение должно быть проведено, каким способом, что должно быть получено в результате и как оценено¹.

Различают следующие виды планов:

1. Стратегический план обучения, в котором отражается общая концепция обучения персонала организации на длительный период времени;

2. Оперативный план (или годовой) формируется на календарный год и детализирует стратегический план.

В плане должны отражаться следующие аспекты:

- Цели программы обучения - основное положение, обозначающее, какую цель преследует та или иная программа обучения.

- Целевая аудитория - те, для кого проводится обучение.

- Размер целевой аудитории - планируемое количество участников.

- Содержание программы - детализированное изложение рассматриваемых тем, формулировка желаемых результатов, проводимые обучающие программы и используемые методы обучения.

- Оценка программы - положения об оценке результатов обучения в плане достигнутых показателей и влияния обучения на организационную деятельность.

- Административные вопросы и стоимость - план-график программ обучения, местоположение, освобождение сотрудников от постоянных обязанностей во время обучения, расходы и стоимость.

- Обучающий персонал - определение тех, кто будет обучать.

В зависимости от обучающего персонала реализация обучения персонала достигается несколькими способами:

Во-первых, развитие собственных руководителей и специалистов, обучение происходит внутри организации за счет внутренних ресурсов организации, используется при обучении большого числа работников на регулярной основе;

Во-вторых, использование «внешних консультантов» - преподавателей институтов и консультантов частных организаций - используется, когда обучение персонала требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников.

В-третьих, промежуточная позиция: обучение новых сотрудников и обучение на рабочем месте обеспечивается внутренними ресурсами организации, а для обучения руководящего состава приглашаются специалисты извне.

4. Проведение обучения. Обучение персонала предшествует проведение комплекса подготовительных мероприятий, который заключается в подготовке инструкций, регламентирующих процесс обучения, назначение ответственных, формирование учебных групп.

Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

5. Оценка эффективности обучения. Оценка эффективности осуществляется с целью установления пользы для организации от обучения работников, а также выявление наиболее эффективных форм обучения.

Оценка эффективности обучения работников организации позволяет постоянно работать над повышением качества обучения.

Выделяют следующие критерии для оценки эффективности обучения персонала:

Во-первых, мнение обучающихся о содержании учебной программы, качестве преподавания, условий обучения, степень достижения целей обучения.

Формами оценки мнения обучающихся являются анкеты, интервью, неформальное общение с учащимися;

Во-вторых, усвоение учебного материала предполагает оценку полноты усвоения учебной программы при помощи устных опросов, контрольных работ, экзаменов;

В-третьих, поведенческие изменения определяются изменениями в поведении работников после обучения в процессе работы;

В-четвертых, рабочие результаты выражаются в изменении результатов деятельности работников, структурных подразделений и организации в целом;

В-пятых, эффективность затрат определяется превосходством выгод над затратами на обучение.

Процедура оценки эффективности обучения обычно состоит из четырех этапов:

1. Определение целей обучения. Цели обучения задают стандарты и критерии оценки эффективности учебных программ.

2. Сбор данных до обучения. Эта информация отражает уровень знаний, навыков и особенности рабочих установок, которые работники имели до обучения.

3. Сбор данных в процессе обучения и после обучения.

4. Сравнение данных, полученных до, во время и после обучения.

Вывод.

Таким образом, подготовка, повышение квалификации и переподготовка являются основными видами обучения и представляют собой процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

В заключение параграфа, подводя его итог, отметим, что система обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала представляет собой единый, постоянно действующий комплекс мер по обучению сотрудников организации.

В систему обучения входят следующие элементы.

Во-первых, определение политики организационного обучения; Во-вторых, определение потребности в обучении персонала; В-третьих, планирование обучения;

В-четвертых, осуществление обучения;

В-пятых, оценка эффективности обучения.

2. Анализ планирования и организации повышения квалификации муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан

2.1 Организационная структура и система управления Администрации Куштовского сельского поселения

Муниципальное образование «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан наделено статусом сельского поселения.

Официальное наименование муниципального образования – «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан (далее по тексту – Поселение).

Муниципальное образование «Куштовское сельское поселение» входит в состав Апастовского муниципального района Республики Татарстан.

В состав территории Поселения входят населенные пункты: село Куштово, село Старое Бурнашево, посёлок железнодорожной станции Кильдуразы.

Административным центром Поселения является с.Куштово.

Границы Поселения установлены Законом Республики Татарстан от 31 января 2005 года № 8-ЗРТ «Об установлении границ территорий и статусе муниципального образования «Апастовский муниципальный район» и муниципальных образований в его составе».

В состав территории Поселения входят земли независимо от форм собственности и целевого назначения.

Изменение границ Поселения, его преобразование осуществляются законом Республики Татарстан в порядке, установленном законодательством.

Глава муниципального образования: Сабиров Хузят Фазылзянович

Председатель Совета муниципального образования: Сабиров Хузят Фазылзянович

Адрес: 422360, РТ, Апастовский МР, с. Куштово, ул.Г.Ибрагимова д.21

Телефон: (84376) 30616

E-mail: Kst.Aps@tatar.ru

Приемные дни и часы: вторник, суббота с 8.00 до 11.00.

Куштовское сельское поселение граничит с Деушевским, Кзыл-Тауским, Среднебалтаевским сельскими поселениями и Буинским районом Республики Татарстан.

Территория занимает 2291400 кв.м. в т.ч. площадь земель сельскохозяйственного назначения 1250000 кв.м.

Численность населения – 722человека. Основной состав населения - татары.

Населенные пункты, входящие в состав сельского поселения:

с. Куштово, п.ж/д ст.Кильдуразы, с. Старое Бурнашево

Сельское поселение образовано 19 февраля 1997 года, расположено в 25 км от районного центра с. Апастово.

Общая площадь жилья 16002 кв.м.

Обеспеченность общей площадью на 1 жителя 21,5 кв.м.

Перечень предприятий и учреждений

1. Кильдуразовская основная общеобразовательная школа.

директор Хакимов Альберт Варисович

тел. 8-8-4376-3-04-14

2. Детский сад с.Куштово

заведующая Хакимова Гулюса Рафаилевна

3. ФАП с.Куштово

заведующая Хамидуллина Рушания Асхатовна,

тел. 8-8-4376-3-06-16.,

4. ФАП с. Старое Бурнашево

заведующая Тахабиева Зульфира Гиладовна

5. ФАП п.ж/д ст.Кильдуразы

заведующий Адиятуллина Елена Евгеньевна

6. Сельский дом культуры с. Куштово
директор Хафизова Тазкира Ахатовна,

7. Сельский клуб с.Старое Бурнашево
директор Шамсиева Миляуша Рафиловна

8. Клуб п.ж/д ст.Кильдуразы
директор Насихова Равиля Рафигатовна

Оптовая и розничная торговля: 4 магазина ИП

Администрация «Куштовского сельского поселения» Апастовского муниципального района Республики Татарстан является органом местного самоуправления Куштовского сельского поселения.

К компетенции администрации Куштовского сельского поселения относятся следующие вопросы:

1) исполнение решений городского Совета депутатов, постановлений и распоряжений главы администрации Куштовского сельского поселения;

2) осуществление ряда отдельных государственных полномочий, которые были ранее переданы в ведение органов местного самоуправления федеральными законами и законами Республики Татарстан;

3) разработка годового бюджета Куштовского сельского поселения, а также подготовка отчёта о его фактическом исполнении;

4) разработка планов, программ и решений, представляемых главой администрации на рассмотрение Совета депутатов городского поселения;

5) управление муниципальной собственностью поселения.

Администрация Куштовского сельского поселения обладает также и иными полномочиями, которые определяются ей федеральными законами, законами Республики Татарстан, Уставом муниципального образования.

Функции и полномочия всех действующих органов администрации Куштовского сельского поселения, а также сама организация и порядок их деятельности определяются положениями о них, утверждаемыми главой администрации Куштовского сельского поселения.

Администрация Куштовского сельского поселения в установленном порядке ведёт бюджетный учёт, составляет статистическую и бюджетную отчётность, представляет её в установленные сроки в все вышестоящие организации, налоговые органы, внебюджетные фонды и иные организации в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Структуру исполнительной власти городского поселения составляют:

- Совет Куштовского сельского поселения- представительный орган муниципального образования;
- Глава Куштовского сельского поселения- высшее должностное лицо муниципального образования;
- Администрация Куштовского сельского поселения - исполнительно-распорядительный орган муниципального образования;
- Ревизионная комиссия - контрольно-счётный орган муниципального образования.

В непосредственном подчинении главы администрации Куштовского сельского поселения находятся: Первый заместитель главы администрации; ведущий специалист по социальным вопросам; инспектор администрации по вопросам ЖКХ и благоустройству; заместитель главы администрации по финансово-экономическим вопросам; инспектор администрации; главный бухгалтер администрации; инспектор администрации (делопроизводство, архив); инспектор; ведущий специалист по земельным вопросам; главный специалист по вопросам архитектуры и строительства.

Таблица 2.1 - Структура администрации Куштовского сельского поселения

№ п/ п	Наименование должности	Кол-во единиц
1	Глава Куштовского сельского поселения	1
2	Первый заместитель главы администрации	1
3	Зам. главы администрации по финансово-экономическим вопросам	1
4	Гл. специалист казначейского исполнения бюджетного учёта и отчётности	1
5	Инспектор администрации по вопросам ЖКХ и благоустройству	1
6	Инспектор	1
7	Ведущий специалист по социальным вопросам, культуре и торговле	1
8	Инспектор (делопроизводство, архив)	1

9	Ведущий специалист по земельным вопросам	1
10	Главный специалист по вопросам архитектуры и строительства	1
11	Бухгалтер	1
12	Водитель	1
13	Уборщица	1
Всего:		13

Итоги проведенного нами выше исследования структуры управления администрации Куштовского сельского поселения, показывают, что для данной организации характерна централизация власти, и при этом применяется линейно-функциональная структура управления

Задачами совершенствования текущей деятельности в области управления трудовыми ресурсами для администрации Куштовского сельского поселения и повышения эффективности их использования являются:

1. Обеспечение дальнейшего повышения квалификации, всех категорий специалистов администрации Куштовского сельского поселения.
2. Увеличение приём на работу квалифицированных молодых кадров.

Финансовые ресурсы администрации Куштовского сельского поселения состоят из бюджетных средств и иных поступлений, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Финансирование администрации Куштовского сельского поселения осуществляется по смете, которая сама является составной частью единого бюджета городского поселения. Смета расходов утверждается самим главой администрации Куштовского сельского поселения. Все финансовые ресурсы администрации используются исключительно для выполнения полномочий, которые указаны в Уставе администрации Куштовского сельского поселения.

Для осуществления же всех дополнительно полномочий, передаваемых администрации Куштовского сельского поселения, которые не предусмотрены вышеназванным Уставом поселения, ей также одновременно передаются и все необходимые для этого финансовые и материальные ресурсы.

Глава администрации Куштовского сельского поселения является также главным распорядителем бюджетных средств, находящихся в распоряжении

администрации поселения, и несет полную персональную ответственность за целевое использование всех бюджетных средств администрации поселения.

Администрация Куштовского сельского поселения обязана производить строгий учёт использования всех выделенных ей средств, в соответствии со всеми требованиями действующего законодательства Российской Федерации, а также муниципальными правовыми актами. При этом правовым актом Совета городского поселения может быть назначена проверка использования всех финансовых средств, выделенных для администрации поселения.

В целях определения общей эффективности результатов деятельности администрации Куштовского сельского поселения нам будет необходимо провести общий анализ всех основных технико-экономических показателей деятельности администрации Куштовского сельского поселения, результаты которого отражены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели организации

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Динамика, 2015/2016 %	2017 г.	Динамика, 2017/2016 %
1	2	3	4	5	6	7
1	Численность персонала, чел	11	12	109,1	13	108,3
2	Стоимость имущества, тыс. руб.	73820	74320	100,7	75802	102,0
3	Фондоотдача	1,32	1,33	100,7	1,36	102,3
4	Смета исполнения расходов, тыс. руб.	37460	38630	103,1	40821	105,7
5	Плановые расходы бюджета, тыс. руб.	37560	38780	103,2	40960	105,6

Как видно из данных таблицы 2.2, все расходы бюджета администрации Куштовского сельского поселения имеют ежегодную тенденцию к росту, при этом также возросли показатели фондоотдачи и общая стоимость всего муниципального имущества. Ежегодный рост объёма бюджетных расходов администрации Куштовского сельского поселения происходит как в связи с общим повышением цен на коммунальные и иные услуги, так и в виду

увеличения поступлений доходов в бюджет, что ведёт, в свою очередь, к увеличению объёмов, всех проводимых администрацией поселения работ.

По имеющимся данным можно сделать выводы по исполнению сметы расходов администрации, взятых согласно данных бухгалтерского учёта и отчётности с целью выявления резервов и соблюдения режима экономии.

Отсутствие отклонений расходов бюджета от всей суммы полученного финансирования свидетельствует о том, что средства, выделенные на нужды администрации Куштовского сельского поселения в 2016 и 2017 годах, были освоены ею в полном объёме и в соответствии с их целевым назначением.

Для общей характеристики движения рабочей силы в организации рассчитывают и анализируют динамику ряда следующих показателей:

Коэффициент оборота по приёму в организацию персонала (Коб.пр)

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{\chi_{\text{прин}}}{\chi_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100\% , \quad (1)$$

Для администрации в 2015-2017 гг значения коэффициента составили:
 $K_{\text{обпр}_{2015}} = 1 : 11 \times 100\% = 9,1$ $K_{\text{обпр}_{2016}} = 2 : 12 \times 100\% = 16,6$ $K_{\text{обпр}_{2017}} = 2 : 13 \times 100\% = 15,4$

Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию (Коб.ув):

$$K_{\text{об.ув.}} = \frac{\chi_{\text{увол.}}}{\chi_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100\% , \quad (2)$$

Для администрации в 2015-2017 гг значения коэффициента составили:
 $K_{\text{об.ув}_{2015}} = 1 : 11 \times 100\% = 9,1$ $K_{\text{об.ув}_{2016}} = 1 : 12 \times 100\% = 8,3$ $K_{\text{об.ув}_{2017}} = 1 : 13 \times 100\% = 7,7$

Коэффициент текучести кадров в организации (Ктек):

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\chi_{\text{ув.с.ж.}} + \chi_{\text{ув.нар.дисц}}}{\chi_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100\% , \quad (3)$$

Для администрации в 2015-2017 гг. значения коэффициента составили:
 $K_{\text{тек}_{2015}} = (1 - 0) : 11 = 0,09$ $K_{\text{тек}_{2016}} = (1 - 0) : 12 = 0,08$ $K_{\text{тек}_{2017}} = (1 - 0) : 13 = 0,08$

Коэффициент постоянства состава персонала организации (Кпс):

$$K_{\text{пост.}} = \frac{C_{\text{спис.числ.}} - Ч_{\text{ув.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

Для администрации в 2015-2017 гг. значения коэффициента составили:
 $K_{\text{пост}2015} = (10 - 1) : 11 \times 100\% = 81,8$ $K_{\text{пост}2016} = (11 - 1) : 12 \times 100\% = 83,3$
 $K_{\text{пост}2017} = (12 - 1) : 13 \times 100\% = 91,2$

Анализ всех расходов администрации Куштовского сельского поселения позволяет установить как причины недостатка бюджетного финансирования, так и недорасхода средств, которые запланированы по смете, контролировать все запасы материальных ресурсов, состояние кредиторской и дебиторской задолженности и другие показатели деятельности администрации.

Таким образом, администрации Куштовского сельского поселения все бюджетные средства расходует исключительно по их целевому назначению в соответствии с нормами действующего законодательства РФ и в меру выполнения тех мероприятий, которые предусмотрены сметами доходов и расходов, при этом всецело обеспечивая экономию материальных ценностей, денежных средств и строго соблюдая финансово-бюджетную дисциплину.

Согласно положений п. 1 ст. 161 Бюджетного кодекса Российской Федерации любое финансирование для администрации Куштовского сельского поселения производится только по заранее утверждённым ей сметам. Смета доходов и расходов администрации - основной финансовый документ на соответствующий финансовый год. Сама же смета администрации Куштовского сельского поселения, представляет из себя документированный план всех мероприятий по общему поступлению и расходованию денежных средств на финансирование всех текущих затрат администрации городского поселения.

В таблице 2.3 нами был проведён сравнительный анализ по исполнению сметы расходов администрации Куштовского сельского поселения по данным ведения бухгалтерского учёта и отчётности администрации поселения с целью выявления всех возможных резервов и соблюдения режима экономии.

Таблица 2.3 - Статьи сметы расходов администрации Куштовского сельского поселения

№ п/п	Показатели	2015 г. т. р.	2016 г. т. р.	2016/2015 %	2017 г. т. р.	2017/2016 %
1	2	3	4	5	6	7
1	Заработная плата	2420	2590	107,0	3034	117,1
2	Прочие выплаты	420	500	119,0	540	108,0
3	Начисления на оплату	730,8	783,5	107,2	916,4	117,0
4	Услуги связи	192	213	110,9	228	107,0
5	Транспортные услуги	480	500	104,2	540	108,0
6	Коммунальные услуги	446	477	107,0	548	114,9
7	Содержание имущества	1086	1285	118,3	2019	157,0
8	Прочие услуги	290	320	110,3	342	106,9
9	Прочие расходы	232	250	107,8	268	107,2

Среди всех текущих расходов администрации Куштовского сельского поселения наибольший удельный вес составляют статьи на оплату труда и начисления на фонд оплаты труда, что характерно в целом для большинства, бюджетных учреждений. Наименьший же удельный вес в смете расходов имеют арендная плата, прочих выплат и расходов.

Все расходы планируются также по статьям бюджетной классификации расходов, согласно «Методических указаний по формированию проектов смет доходов и расходов по бюджетным средствам на содержание органов местного самоуправления» на последующий финансовый год. Алгоритм же расчёта самой сметы доходов и расходов бюджетных средств, производится по подразделам функциональной классификации и по предметным статьям экономической классификации бюджетных расходов Российской Федерации.

2.2 Кадровая политика Администрации Куштовского сельского поселения и основные пути обеспечения роста производительности труда

Вопрос по обеспечению роста общей производительности труда для муниципальных служащих - одно из самых слабых мест реформы систем муниципального управления. Низкие производительность труда городских систем управления и профессиональная компетентность муниципальных служащих, могут в конечном итоге свести к неудаче достоинства Куштовского сельского поселения, все имеющиеся на территории муниципального образования материальные и финансовые ресурсы и иные возможности.

Общая организация и деятельность персонала муниципальной службы регламентируются в целом положениями Федерального Закона «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации», а кроме того - правовыми актами о муниципальной службе самих субъектов Российской Федерации. В тоже время, хотя правовая база по данному вопросу уже сформирована, но сама проблема обеспечения производительности труда для муниципальных систем управления, только лишь начинает решаться, и пока ещё отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров является одним из главных факторов торможения, всего процесса становления в нашей стране самих муниципальных систем управления.

К примеру, в действующем региональном законе о муниципальной службе Республики Татарстан говорится, что для принятия муниципальным служащим на должность кандидата, наличие специального образования вовсе не является обязательным, а все потенциальные претенденты с подобным образованием принимаются на работу на общих основаниях и не пользуются какими-либо преимуществами при трудоустройстве. В указанном республиканском законе не предусматривается право сотрудников муниципальных структур на переобучение и последующую их профессиональную переподготовку.

В ключе вышеуказанных проблем особый смысл получает эффективная кадровая работа в самих органах местного самоуправления, ориентированная на

подготовку, обучение для всех муниципальных служащих администрации Куштовского сельского поселения, с целью дальнейшего повышения общей эффективности работы персонала организации, в его ежедневной работе.

Основополагающими принципами по повышению производительности труда для сотрудников администрации Куштовского сельского поселения являются нижеследующие:

- первоочерёдность стратегических целей государственной политики в организации работы с персоналом администрации городского поселения;
- поднятие престижа администрации Куштовского сельского поселения, разработка комплексных систем для разносторонней мотивации персонала и стимулирования трудовой деятельности сотрудников администрации;
- привлечение высококвалифицированных профессионалов, увеличение общественной базы администрации Куштовского сельского поселения;
- организация постоянного процесса обучения сотрудников;
- постоянная оценка эффективности всей деятельности администрации Куштовского сельского поселения, всех её структурных подразделений и отдельных сотрудников администрации;
- совершенствование всех организационных структур администрации Куштовского сельского поселения, способов и технологий ведения работы.

Следует обратить внимание на самую важность кадровой работы для целей повышения производительности труда. Направленностями кадровой работы в сфере повышения общей эффективности использования трудовых ресурсов администрации Куштовского сельского поселения являются:

- создание целостной и эффективной системы управления персоналом администрации городского поселения, и её стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, подбор и приём сотрудников;
- деловая оценка, профориентация и приспособление персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением сотрудников;
- мотивация, организация труда и безопасности трудовой деятельности служащих администрации Куштовского сельского поселения;

- создание нормальной психологической обстановки в коллектив.

Главными направлениями для повышения производительности труда в администрации Куштовского сельского поселения являются:

- прогнозирование появления новых рабочих мест в администрации с учётом будущих потребностей самой муниципальной службы;
- внедрения новейших технологий административной работы;
- разработка программ для профессионального развития персонала администрации с целью решения текущих и предстоящих задач города;
- разработка различных мотивационных средств, для повышения интереса сотрудников к работе и их удовлетворённости своим трудом;
- разработка в организации новых систем подбора и отбора персонала;
- укрепление стимулирующей роли оплаты труда сотрудников;
- разработка различных социальных программ и т. д.

Осуществление всей текущей кадровой работы в администрации Куштовского сельского поселения выполняет инспектор по кадровой работе, под непосредственным руководством главы администрации поселения.

Инспектор по кадровой работе администрации Куштовского сельского поселения при выполнении своих основных задач осуществляет следующие должностные функции:

1. Организует контроль и проверку исполнения законов Российской Федерации, Указов и распоряжений Президента РФ, постановлений и распоряжений Правительства РФ, законов Республики Татарстан, постановлений и распоряжений Президента Республики Татарстан, главы администрации Куштовского сельского поселения. Вносит свои предложения по устранению выявленных им недостатков и обеспечению выполнения всех действующих нормативных актов.

2. Планирует и организует всю работу главы администрации Куштовского сельского поселения.

3. Обеспечивает проведение всех мероприятий, где принимает участие глава администрации Куштовского сельского поселения.

4. Организует всё информационное взаимодействие администрации Куштовского сельского поселения со средствами массовой информации.

5. Готовит информацию для публикации на официальном веб-сайте администрации Куштовского сельского поселения и в городской прессе;

6. Осуществляет общий контроль за, исполнением всех поручений Президента и правительства Республики Татарстан, а также поручений главы администрации Куштовского сельского поселения, обращений граждан.

7. Обеспечивает общее административно-правовое регулирование всей деятельности структурных подразделений самой администрации Куштовского сельского поселения, муниципальных служащих и соблюдения ими норм действующего трудового законодательства Российской Федерации.

8. Формирует резерв кадров, вносит свои предложения по назначению на должность и освобождению от должности сотрудников администрации Куштовского сельского поселения в соответствии с перечнем действующих должностей, организует обучение и аттестацию муниципальных служащих.

Планирование и реализация всех мероприятий, направленных на повышение производительности труда муниципальной службы, невозможны без постоянного мониторинга текущей кадровой ситуации. Инспектор по кадровой работе администрации Куштовского сельского поселения ежегодно проводит анализ динамики изменения всех показателей производительности труда муниципальных служащих администрации поселения, что позволяет в дальнейшем отследить влияние проводимых мероприятий на эффективность работы сотрудников администрации городского поселения.

2.3 Анализ кадрового состава и практики кадровой работы по планированию и организации повышения квалификации муниципальных служащих в Администрации Куштовского сельского поселения

Кадровая работа работы по дополнительному профессиональному образованию муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан организована в соответствии с правовыми актами администрации сельского поселения являются постановления и распоряжения Главы сельского поселения, постановления глав территориальных органов администрации сельского поселения, приказы и решения руководителей отраслевых органов администрации сельского поселения, обладающих правами юридического лица.

Задачи отдела кадров администрации Куштовского сельского поселения:

1. Подбор высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности в соответствии с целями, стратегией администрации Куштовского сельского поселения, изменяющимися внешними и внутренними условиями ее деятельности.

2. Разработка и реализация кадровой политики в Куштовском сельском поселении.

3. Контроль правильности использования труда муниципальных служащих в подразделениях администрации Куштовского сельского поселения.

4. Профилактика коррупционных и иных правонарушений в администрации Куштовского сельского поселения, а также обеспечение деятельности администрации Куштовского сельского поселения по соблюдению муниципальными служащими запретов, ограничений, обязательств и правил служебного поведения.

Характеризуя кадровый состав Администрации, отметим, что на данный момент в Администрации Куштовского сельского поселения 32 муниципальных

служащих, среди которых 3 муниципальных служащих занимают высшие должности, 7 - главные, 1 - ведущая, 15 - старшие и 6 - младшие¹.

Согласно Уставу Куштовского сельского поселения высшие и главные должности осуществляют управленческие функции. Это должности заместителей главы, начальников отделов, глав территориальных органов.

Ведущие, старшие и младшие должности осуществляют организацию следующих видов обеспечения решения установленных задач органа местного самоуправления: правовое; финансово-экономическое; кадровое; информационное; материально-техническое; документационное.

Таким образом, среди общего числа муниципальных служащих 30 % руководящих должностей и 70 % специалистов.

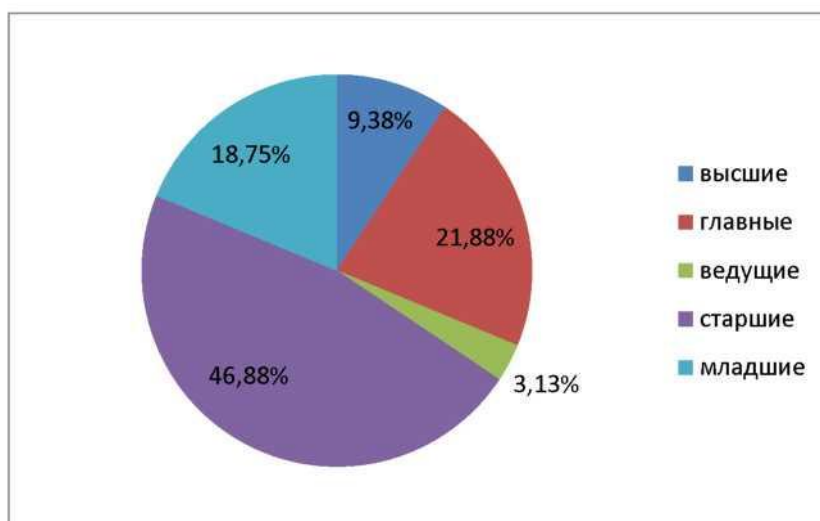


Рис. 2.1 - Процентное соотношение должностей Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ по типам должностей

Анализ текучести кадров показывает, что в Администрации Куштовского сельского поселения средний коэффициент текучести кадров за 2014-2017 года составляет 23% (таблица 2.4).

Естественная текучесть кадров составляет 3-5%, в Администрации Куштовского сельского поселения коэффициент текучести превышает в 4 раза.

Таблица 2.4 - Динамика изменения численности персонала Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ

Год	Всего число сотрудников	Вновь принято на работу	Выбыло	коэффициент текучести
2014	32	3	3	9,375
2015	32	7	7	21,875
2016	32	13	13	40,625
2017	32	7	7	21,875

Согласно федеральным статистическим наблюдениям в Администрации Куштовского сельского поселения ежегодно (за исключением 2016 года) проходили аттестации муниципальных служащих, по итогу которых все муниципальные служащие были признаны соответствующими занимаемой должности (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Динамика аттестации муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ

Год	Всего число сотрудников	Прошли аттестацию	Признаны соответствующими должности
2014	32	19	19
2015	32	5	5
2016	32	0	0
2017	32	21	21

В соответствии с Уставом Куштовского сельского поселения уровень профессионального образования является одним из квалификационных требований к должностям муниципальной службы в Куштовском сельском поселении.

Из общего числа муниципальных служащих высшее образование имеют 88%, среднее профессиональное 9 %, среднее образование - 3%.

Два высших образования имеют 9 % муниципальных служащих.

Высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» - 9 % муниципальных служащих. 3 % муниципальных служащих имеют ученую степень.

Можно сказать, что муниципальные служащие имеют высокий образовательный уровень, однако лишь 10% из них имеют специальное образование в области государственного и муниципального управления.

Администрация Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ как исполнительно-распорядительный орган наделена полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Республики Татарстан.

Персонал Администрации постоянно обновляется в виду высокой текучести кадров. При этом муниципальные служащие Администрации успешно ежегодно проходят аттестацию и обладают высоким уровнем образования, однако, в основном не профильным.

Дополнительное профессиональное образование как право и обязанность муниципальных служащих закреплено в статье 37 Устава Куштовского сельского поселения.

В соответствии с Решением Совета Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ от 29.05.2016 N 360 целями дополнительного профессионального образования муниципальных служащих являются:

Во-первых, постоянное и гарантированное обеспечение уровня профессионального образования муниципальных служащих;

Во-вторых повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления Куштовского сельского поселения.

Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих основано на следующих принципах:

- непрерывность и обязательность;
- обеспечение опережающего характера обучения с учетом перспектив развития Куштовского сельского поселения, усложнения функций и полномочий органов местного самоуправления и муниципальных учреждений, внедрения современных инновационных технологий, современных научных достижений;

- целевая профессиональная подготовка в соответствии с квалификационными требованиями по должности, а также разнообразие форм организации профессионального образования и дополнительного профессионального образования работников при обучении по программам профессионального образования и дополнительного профессионального образования;

- дифференциация программ профессионального образования и дополнительного профессионального образования работников в зависимости от групп должностей и профессиональной специализации.

Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации осуществляется по следующим направлениям:

1. Анализ кадрового потенциала по уровню образования и соответствию квалификационным требованиям по замещаемой должности;

2. Подготовку и утверждение ежегодного плана осуществления мероприятий в рамках профессионального образования и дополнительного профессионального образования;

3. Подготовку и заключение договоров на осуществление мероприятий в рамках дополнительного профессионального образования кадров с образовательными организациями;

4. Организацию системы учета и контроля в рамках дополнительного профессионального образования кадров в образовательных организациях;

5. Анализ результатов осуществления мероприятий в рамках дополнительного профессионального образования кадров.

На потребность муниципальных служащих в дополнительном профессиональном образовании оказывают влияние следующие факторы:

Во-первых, наступление очередного срока прохождения курса специального обучения работника в соответствии с утвержденными планами;

Во-вторых, рекомендация аттестационной комиссии;

В-третьих, обеспечение возможности поддержания уровня квалификации работника, достаточного для исполнения должностных полномочий.

При этом муниципальный служащий должен не реже одного раза в три года проходить программы дополнительного профессионального образования.

При выборе программ обучения используется дифференцированный подход по:

1. Должностным категориям специалистов (работников);
2. Предметной специализации (содержанию) должностных обязанностей;
3. Уровню индивидуальной квалификации и базовому образованию;
4. Формам обучения;
5. Целям профессионального образования и дополнительного профессионального образования.

Обучение работников может осуществляться в форме обучения с отрывом от работы или без отрыва от работы, а также в форме дистанционного обучения.

Планирование обучения включает в себя подготовку и утверждение ежегодного плана осуществления мероприятий в рамках профессионального образования и дополнительного профессионального образования.

Планирование осуществляется на основании ежегодных планов Правительства Республики Татарстан - за счет средств бюджета Республики Татарстан, а также на основании ежегодных планов органов местного самоуправления Куштовского сельского поселения - за счет средств бюджета Куштовского сельского поселения.

Формирование ежегодного плана обучения в рамках дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения осуществляется административно-организационным отделом Администрации Куштовского сельского поселения, на основании предложений заместителей Главы Администрации Куштовского сельского поселения, руководителей органов и структурных подразделений Администрации Куштовского сельского поселения.

Предложения должны содержать фамилию, имя, отчество и наименование должности муниципального служащего, которого планируется направить для прохождения обучения, тематику обучения (с учетом специализации

деятельности муниципального служащего), вид обучения, форму обучения (с отрывом от работы либо без отрыва от работы).

Ежегодный план обучения утверждается Главой Куштовского сельского поселения в отношении муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

На данный момент мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих Куштовского сельского поселения закреплены в Муниципальной программе «Развитие муниципальной службы в Куштовском сельском поселении» на 2017-2022 годы.

Целью Программы является развитие и совершенствование муниципальной службы в Куштовском сельском поселении, формирование эффективного состава управленческих кадров.

Одной из задач Программы является профессиональное развитие кадрового потенциала Администрации Куштовского сельского поселения.

Показателем достижения данной задачи является доля муниципальных служащих, прошедших профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Ожидаемый результат - формирование высококвалифицированного кадрового состава.

В рамках профессионального развития кадрового состава органов местного самоуправления предусмотрены следующие мероприятия:

Во-первых, мониторинг состояния кадрового состава органов местного самоуправления;

Во-вторых, определение потребности в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих, лиц, замещающих муниципальные должности Администрации Куштовского сельского поселения;

В-третьих, реализация Положения по организации профессиональной подготовке, переподготовке и повышения квалификации муниципальных служащих.

Исполнителем является отдел кадров.

Целевой показатель - доля муниципальных служащих, прошедших профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Таблица 2.6 - Мероприятия муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в Куштовском сельском поселении» на 2017-2022 гг.

Наименование мероприятия	Исполнители мероприятия	Срок исполнения	Объем расходов на выполнение мероприятия (тыс. рублей)							Результаты
			всег	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Мониторинг состояния кадрового состава органов местного самоуправления	Отдел кадров	Ежегодно до 1 февраля								Формирование высококвалифицированного кадрового состава
Определение потребности в дополнительном профессиональном обучении муниципальных служащих Администрации	Отдел кадров	Ежегодно до 1 апреля								
Реализация Положения по организации профессиональной обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих	Отдел кадров	Ежегодно 21% муниципальных служащих	600	100	100	100	100	100	100	

Анализ положения Программы позволяет констатировать, что в ней представлен план по обучению всех муниципальных служащих Куштовского сельского поселения и отсутствует подробная программа дополнительного образования персонала Администрации Куштовского сельского поселения как отдельного органа местного самоуправления.

Таблица 2.7 - Ожидаемые показатели муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в Куштовском сельском поселении» на 2017-2022 гг.

Наименование целевого показателя	Единица измерения	Значение целевых показателей				
		По итогам 1 года	По итогам 2 года	По итогам 3 года	По итогам 4 года	По итогам 5 года
Доля муниципальных служащих, прошедших профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации	человек	10	10	10	10	10

Анализ данных федеральных статистических наблюдений показывает, что за 2013-2016 года всего обучилось 23 муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

Максимальное число муниципальных служащих прошедших дополнительное профессиональное образование прошло в 2016 году - 8 муниципальных служащих. Минимальное - 4 сотрудника в 2013 и в 2014. Что говорит об отсутствии четкой тенденции к повышению числа прошедших дополнительное профессиональное образование (рисунок 2.2).



Рис. 2.2. График количества прошедших программы дополнительного профессионального образования в Администрации Куштовского сельского поселения

В соответствии с Уставом Куштовского сельского поселения муниципальные служащие должны раз в три года проходить программы дополнительного профессионального образования.

Данные показывают, что ежегодно присутствуют муниципальные служащие, которые не получили дополнительное профессиональное образование за последние 3 года, хотя в целом число снизилось с 4 муниципальных служащих до 2.

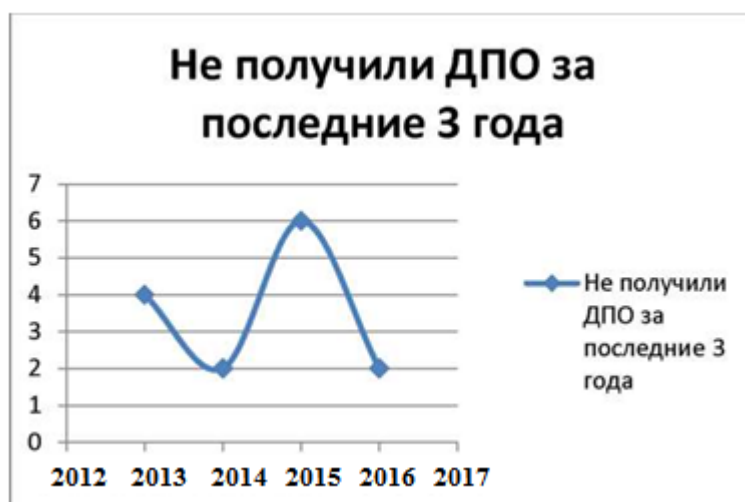


Рис. 2.3. График количества муниципальных служащих, не прошедших курсы повышения квалификации за последние 3 года

Обучение происходит как за счет местного бюджета, так и из бюджета субъекта. Однако, основное финансирование из бюджета Республики Татарстан.

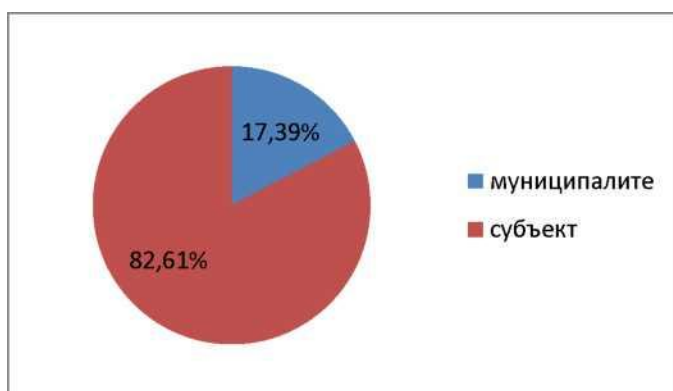


Рис. 2.4. Диаграмма финансирования обучения муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ

Таким образом, муниципалитет не выделяет достаточных средств для удовлетворения потребности в образовании муниципальных служащих Куштовского сельского поселения.

Дополнительное профессиональное образование осуществлялось только в виде повышения квалификации в государственных учебных заведениях.

Повышение квалификации осуществлялось как с отрывом от работы, так и без отрыва.

Однако, в большинстве случаев обучение происходило с отрывом от работы.

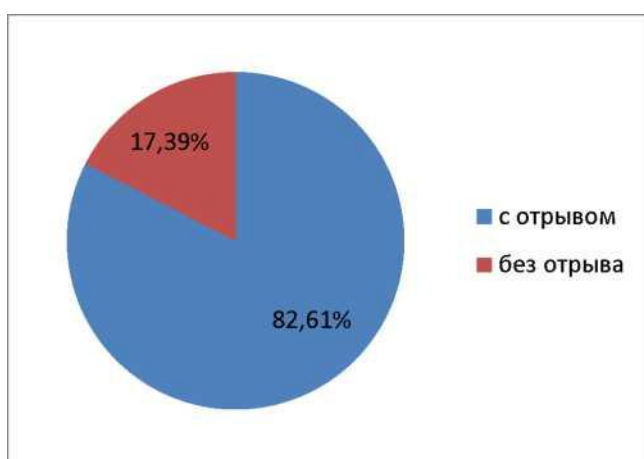


Рис. 2.5. Диаграмма форм обучения персонала Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ

Темы и направления курсов за 4 года практически не менялись.

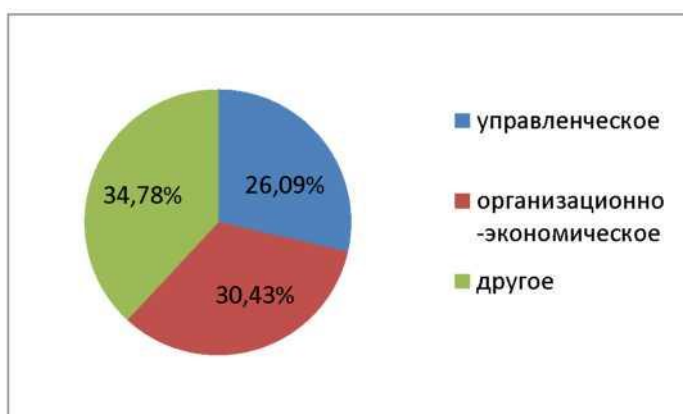


Рис. 2.6. Диаграмма направлений обучения муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ.

Основными направлениями курсов повышения квалификации являлись управленческое, организационно-экономическое и другие. При этом муниципальные служащие проходили их в практически равной пропорции.

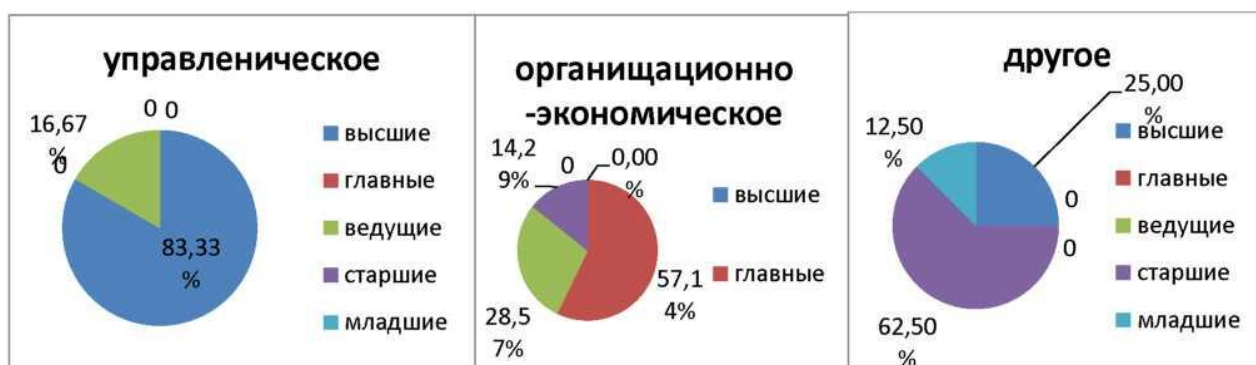


Рис. 2.7. Диаграммы соотношения тем обучения и групп должностей

Осуществлялся дифференцированный подход по группам должностей: высшие и главные группы проходили в основном управленческие курсы, специалисты - организационно-экономические.

Таблица 2.8 - Получение дополнительного профессионального образования муниципальными служащими Администрации Куштовского сельского поселения в 2014-2017 гг

Год	Кол-во прошедших ДДО	Бюджет	Вид ДПО	Форма	Место	Направление	Группы должностей
2014	7	Бюджет субъекта - 6, муниципальной - 1	Повышение квалификации	С отрывом - 6, без отрыва - 1	Государственное учебное заведение	Управленческое	Высшие - 2
						Организационно-экономическое	Ведущие - 1 Старшие - 1
						другие	Старшие - 2 Младшие - 1
2015	4	Субъект - 3, муниципальных - 1	Повышение квалификации	С отрывом - 3, без отрыва - 1	Государственное учебное заведение	Организационно-экономическое	Главные - 1
						Другие	Старшие - 2, младшие - 1
2016	4	Субъект - 4	Повышение квалификации	С отрывом - 4	Государственное учебное заведение	Управленческое	Высшие - 1 Ведущие - 1
						организационно-экономическое	Главные - 1
						другие	Высшие - 1
2017	8		Повышен		Государстве	Управленческое	Высшие - 2

		Субъект - 6, муниципальн й - 2	ие квалифика ции	с отрывом - 6, без отрыва - 2	нное учебное заведение	организационно экономическое	Ведущие - 1 Главные - 2
						другие	Старшие - 3

Вывод по 2 главе.

Повышение квалификации осуществлялась по следующим направлениям:

Во-первых, управленческое - управление муниципальной собственностью, управление персоналом, управление образованием и наукой, антикризисное управление, муниципальное управление.

Во-вторых, правовое - юриспруденция, правовое регулирование и обеспечение, разработка правовых актов, противодействие коррупции.

В-третьих, организационно-экономическое - экономическая политика, управление проектами, муниципальные закупки.

В-четвертых, финансовое - финансовое управление, финансовый учет, бюджетный учет.

В-пятых, информационно-аналитическое - информационные технологии, документооборот.

В-шестых, другое - инновации, экология, охрана труда.

3. Пути совершенствования планирования и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ... 56

3.1. Оценка эффективности кадровой работы по планированию и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Куштовского сельского поселения... 56

Исследование, проведенное в предыдущей части выпускной квалификационной работы позволяет автор перейти к оценке эффективности кадровой работы по планированию и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан.

Для того чтобы разобраться в проблемной ситуации и принять обоснованные управленческие решения по его совершенствованию, необходимо опираться на опыт, знания и интуицию экспертов, специалистов в рассматриваемой сфере.

Метод экспертных оценок представляет собой метод организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов.¹

Исследование в форме экспертного опроса было проведено автором выпускной квалификационной работы среди специалистов Администрации Куштовского сельского поселения, задействованных в кадровой работе (Глава администрации, специалисты. Всего 10 экспертов) в период с 01.02.2018 года по 01.03.2018 года.

Экспертные оценки специалистов отдела кадров позволяют получить более подробную информацию относительно организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

Начальник отдела кадров дает следующую оценку обучению муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения:

«Основной проблемой организации повышения квалификации в Администрации Куштовского сельского поселения является недостаточное финансирование.

Вследствие чего потребность муниципальных служащих в повышении квалификации не всегда удовлетворяется, что негативно сказывается на деятельности Администрации и качестве предоставляемых услуг населению.

Зачастую муниципальные служащие вынуждены повышать квалификацию за счет личных средств для получения знаний, которые нужны непосредственно для выполнения служебных задач».

Как отмечает ведущий специалист отдела кадров по кадровой работе, прохождение курсов повышения квалификации носит формальный характер.

«Муниципальные служащие проходят курсы повышения квалификации «для галочки». Это нужно как самой Администрации для отчетности, так и муниципальным служащим для улучшения послужного списка.

Контроль над качеством полученных знаний со стороны Администрации фактически отсутствует.

В редких случаях курсы повышения квалификации действительно эффективны и повышают эффективность деятельности Администрации.

Это проблема также и содержания учебных программ, которые устанавливаются учебными заведениями. Выбор чему обучаться ограничен.

Поэтому обучается по любой более или менее подходящей учебной программе, чтобы сформировать отчет соответствующий планам по развитию муниципальной службы».

Таким образом, экспертные оценки говорят об отсутствии эффективной системы обучения муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

На основании проведенного анализа можно выделить следующие проблемы обучения персонала в Администрации Куштовского сельского поселения:

1. Отсутствие нормативно закреплённой системы организации обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения;
2. Нет четкого определения роли сотрудников, отвечающих за подготовку, повышение квалификации и переподготовку муниципальных служащих;
3. Отсутствие механизмов мониторинга персонала и выявления индивидуальных потребностей муниципальных служащих в обучении;
4. Отсутствие системы контроля обучения, повышения квалификации и переподготовки со стороны Администрации;
5. Формальность прохождения курсов обучения, знания не применяются на практике;
6. Нет оценки эффективности обучения, повышения квалификации и переподготовки;
7. Обучение ведется по одним и тем же направлениям и темам;
8. Однообразие форм и методов обучения;
9. Потребности в обучении муниципальных служащих не удовлетворяются.

В заключение параграфа отметим, что пути решения выявленных в рамках выпускной квалификационной работы проблем дополнительного профессионального образования служащих Администрации Куштовского сельского поселения выработаны и сформулированы автором в следующем параграфе.

3.2 Практические рекомендации по совершенствованию планирования и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ

Проведенное в предыдущей части выпускной квалификационной работы теоретические и практическое исследование позволило автору выявить девять основных проблем кадровой работы в сфере дополнительного профессионального образования служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

А именно: 1. Проблема отсутствия нормативно закреплённой системы организации обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения; 2. Проблема отсутствия четкого определения роли сотрудников, отвечающих за подготовку, повышение квалификации и переподготовку муниципальных служащих; 3. Проблема отсутствия механизмов мониторинга персонала и выявления индивидуальных потребностей муниципальных служащих в обучении; 4. Проблема отсутствия системы контроля обучения, повышения квалификации и переподготовки со стороны Администрации; 5. Проблема формальности прохождения курсов обучения, знания не применяются на практике; 6. Проблема отсутствия оценки эффективности обучения, повышения квалификации и переподготовки; 7. Проблема однообразности, повторяемости тем и направлений обучения; 8. Проблема однообразия форм и методов обучения; 9. Проблема неудовлетворенности потребностей в обучении муниципальных служащих.

Сказанное позволило автору выработать и сформулировать конкретные адресные практические рекомендации по совершенствованию дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан, объединив их в Программу.

1. Рекомендации по преодолению проблемы отсутствия нормативно закреплённой системы организации обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения. Проведённое в рамках выпускной квалификационной работы исследование показало, что на данный момент подготовка, повышение квалификации и переподготовка муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения регулируется нормативно-правовыми актами, которые охватывают обучение всех муниципальных служащих Куштовского сельского поселения.

Указанные нормативно-правовые акты закрепляют отдельные направления по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки: планирование и организация муниципального заказа.

Системный подход к обучению и развитию включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении.

После должно быть проведено обучение, за которым должна последовать оценка результатов.

Таким образом, отсутствует целостная система обучения персонала Администрации Куштовского сельского поселения, которая была бы закреплена в нормативных актах Администрации Куштовского сельского поселения как отдельного органа местного самоуправления.

Следовательно, необходимо разработать положение о системе обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения, которая должна состоять из следующих элементов:

Во-первых, политики обучения муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения;

Во-вторых, определение потребности в обучении;

В-третьих, планирование обучения;

В-четвертых, проведение обучения;

В-пятых, оценка обучения.

2. Рекомендации по преодолению проблемы отсутствия четкого определения роли сотрудников, отвечающих за обучение муниципальных служащих. Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование показало, что на данный момент отдел кадров выполняет функции по планированию обучения.

Однако, нет лиц осуществляющих функции управления развитием муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

Необходимо определиться с должностями, которые будут ответственны за управление, планирование, организацию, контроль.

Функции управления развитием кадрового состава должны быть закреплены в положении о системе обучения муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения, а также во внутренних документах, регламентирующих деятельность структурных подразделений, и в регламентах должностей муниципальных служащих.

3. Рекомендации по преодолению проблемы отсутствия механизмов мониторинга персонала и выявления индивидуальных потребностей муниципальных служащих в обучении. Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование показало, что на данный момент потребность в обучении определяется в основном сроком последнего обучения, который не должен превышать 3 года.

В связи с этим необходимо разработать и утвердить методы оценки персонала и его потребности в обучении как количественные, которые бы отражали количественные и качественные показатели:

Во-первых, оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе;

Во-вторых, изучение результатов аттестации;

В-третьих, наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе;

В-четвертых, индивидуальные заявки и предложения работников;

В-пятых, организация работы по планированию карьеры;

В-шестых, опросы работников;

В-седьмых, экспертные оценки.

4. Рекомендации по преодолению проблемы отсутствия системы контроля обучения со стороны Администрации. Контроль прохождения образовательных программ возложен на учебные заведения. Администрация фактически не осуществляет никакого контроля.

В связи с этим необходимо разработать и утвердить в положении о системе обучения муниципальных служащих сотрудничество с образовательными учреждениями по поводу организации совместного текущего контроля за посещаемостью и итогового экзамена с присутствием представителя

Администрации Куштовского сельского поселения, в чьи непосредственные обязательства входит организация обучения муниципальных служащих.

5. Рекомендации по преодолению проблемы формализма прохождения курсов обучения, знания не применяются на практике. Решение проблемы, по мнению автора выпускной квалификационной работы, лежит в сфере разработки методов оценки обучающихся программ образовательных учреждений на предмет возможности применения знаний в деятельности муниципального служащего.

В этой части рекомендуется утвердить форму отчета о применении знаний, полученных муниципальным служащим на курсах обучения за последние 3 года.

6. Рекомендации по преодолению проблемы отсутствия оценки эффективности обучения. В целях совершенствования качества обучения муниципальных служащих необходимо разработать и утвердить методы оценки программ обучения, которые должны учитывать следующие аспекты:

Во-первых, мнение обучающихся;

Во-вторых, усвоение учебного материала;

В-третьих, рабочие результаты.

Мнение обучающихся должно выражаться в форме анкетирования, отражающего удовлетворенность муниципальными служащими прохождением программ дополнительного профессионального образования.

Усвоение учебного материала должно осуществляться в рамках выше предложенных мероприятий:

- сотрудничество с образовательными учреждениями по поводу организации совместного текущего контроля за посещаемостью и итогового экзамена с присутствием представителя Администрации Куштовского сельского поселения, в чьи непосредственные обязательства входят организация обучения муниципальных служащих.

- отчет о применении знаний, полученных муниципальным служащим на курсах обучения за последние 3 года.

Еще одним критерием оценки эффективности являются рабочие результаты муниципальных служащих. В виду сложности и не разработанности критериев оценки индивидуальной деятельности муниципальных служащих, необходимо проводить оценку по результатам деятельности Администрации Куштовского сельского поселения.

Постановление Правительства РФ от 17.12.2012 N 1317 "О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов"¹ закрепляет показатели эффективности деятельности органов местного самоуправления.

7. Рекомендации по преодолению проблемы повторяемости направлений и тем обучение. Для решения названной проблемы Администрации Куштовского сельского поселения необходимо ежегодно формировать темы обучения, соответствующие тенденциям развития Куштовского сельского поселения и реальным потребностям муниципальных служащих Администрации.

Муниципальный заказ должен осуществляться на темы, сформированные Администрацией.

8. Рекомендации по преодолению проблемы однообразия форм и методов обучения. Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование показало, что на данный момент обучение муниципальных служащих происходит только в учебных заведениях.

По мнению автора выпускной квалификационной работы, необходимо закрепить в положении о системе обучения персонала Администрации Куштовского сельского поселения методы обучения на рабочем месте:

Во-первых, наставничество;

Во-вторых, стажировки;

В-третьих, рабочая ротация.

9. Рекомендации по преодолению проблемы неудовлетворенности потребностей муниципальных в обучении. Решению проблемы будет способствовать значительное увеличение статей расходов из местного бюджета на полное удовлетворение потребностей в обучении муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

В заключение третьей главы выпускной квалификационной работы, отметим, что, по мнению автора, выработанные и сформулированные адресные рекомендации и предложения по совершенствованию дополнительного образования муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения целесообразно объединить в единую Программу со сроком реализации полтора года (то есть до конца 2019 года).

Проект авторской Программы, содержащей перечень проектируемых мероприятий, а также затраты на их проведение, исполнители и результаты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Проект Программы рекомендованных мероприятий по совершенствованию обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения на 2018-2019 годы

Содержание мероприятия	Затраты на проведение	Исполнитель	Результаты
1. Разработка положения о системе обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения	Трудовые затраты	Отдел кадров	Нормативно закрепленная система обучения муниципальных служащих
2. Разработка структуры и обязанностей должностей, ответственных за реализацию обучения муниципальных служащих	Трудовые затраты	Отдел кадров	Формирование сотрудников, ответственных за все этапы организации обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих
3. Разработка методов оценки потребности персонала в обучении	Трудовые затраты	Отдел кадров	Повышение квалификации сотрудников Администрации Куштовского сельского поселения
4. Разработка системы контроля Администрацией Куштовского сельского поселения обучения муниципальных служащих по программам обучения, переподготовки и повышения квалификации	Трудовые затраты	Отдел кадров	Повышение уровня усвоения знаний
5. Утвердить форму отчета о применении знаний, полученных муниципальным служащим на курсах обучения за последние 3 года	Трудовые затраты	Отдел кадров	Повышение эффективности обучения
6. Разработать и утвердить методы оценки программ обучения	Трудовые затраты	Отдел кадров	Совершенствование системы обучения и учет результатов обучения
7. Формирование тем обучения, соответствующих тенденциям развития Куштовского сельского поселения и реальным потребностям муниципальных служащих Администрации	Трудовые затраты	Отдел кадров	Получение знаний и навыков, которые будут применяться муниципальными служащими в процессе их деятельности

8. Разработать и утвердить формы и методы обучения на рабочем месте	Трудовые затраты	Отдел кадров	Повышение эффективности деятельности муниципальных служащих.
9. Увеличить статьи расхода из местного бюджета на дополнительное профессиональное образование	Финансовые затраты	Отдел кадров	Увеличение количества муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения, прошедших курсы дополнительного профессионального образования

Таким образом, благодаря решению предложенным способом выявленных и обозначенных выше проблем, система обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала Администрации Куштовского сельского поселения позволит существенно повысить эффективность работы муниципальных служащих.

Заключение

В заключение выпускной квалификационной работы, автор считает необходимым подвести итоги исследования и наметить возможные перспективы дальнейшего научного осмысления предмета исследования.

Согласно поставленным во введении задачам, в первой главе были исследованы теоретические и нормативно-правовые основы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Российской Федерации. Раскрыты понятие, цели и роль дополнительного профессионального образования в системе трудовых правоотношений. Охарактеризованы основные этапы и организационно-методические аспекты построения системы дополнительного профессионального образования персонала органов местного самоуправления, проанализированы нормативно-правовые основы и особенности дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

Установлено, что система обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала представляет собой единый, постоянно действующий комплекс мер по обучению сотрудников организации. В систему обучения персонала современной организации входят следующие элементы: определение политики организационного обучения, определение потребности в обучении персонала, планирование обучения, осуществление обучения, оценка эффективности обучения.

Обучение и повышение квалификации муниципальных служащих является приоритетным направлением деятельности органов местного самоуправления. Повышение квалификации выступает как право и как обязанность муниципальных служащих.

Особенностями системы дополнительного профессионального образования и обучения муниципальных служащих является то, что: 1) существуют нормативно закреплённые основания и периодичность получения дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

2) планирование обучения муниципальных служащих происходит в соответствии с программами

развития муниципальной службы субъекта РФ и муниципального образования; 3) за органом местного самоуправления закреплено право выбора форм, методов и продолжительности обучения; 4) обучение проходит в организациях, осуществляющих образовательную деятельность; 5) обучение муниципальных служащих осуществляется на основе муниципального заказа и за счет средств муниципалитета.

Вторая глава посвящена опыту и особенностям организации процесса дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан. Представлена организационно-управленческая характеристика Администрации, проведен анализ ее кадрового состава и практики кадровой работы по дополнительному профессиональному образованию муниципальных служащих.

Администрация Куштовского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом Куштовского сельского поселения. Администрация Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ наделена полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Республики Татарстан.

Характеристика кадрового состава Администрации показала, что на данный момент в Администрации Куштовского сельского поселения 32 муниципальных служащих, среди которых 3 муниципальных служащих занимают высшие должности, 7 - главные, 1 - ведущая, 15 - старшие и 6 - младшие.

Персонал Администрации постоянно обновляется в виду высокой текучести кадров. При этом муниципальные служащие Администрации успешно

ежегодно проходят аттестацию и обладают высоким уровнем образования, однако, в основном не профильным.

Установлено, что организация дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения регулируется следующими региональными и муниципальными нормативно-правовыми актами.

Анализ положений Программы позволил констатировать, что в ней представлен план по обучению всех муниципальных служащих Куштовского сельского поселения и отсутствует программа образования персонала Администрации Куштовского сельского поселения как отдельного органа местного самоуправления.

Установлено и то, что муниципалитет не выделяет достаточных средств для удовлетворения потребности в образовании муниципальных служащих Куштовского сельского поселения.

В целом система обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения выстроена достаточно системно.

В рамках третьей главы осуществлен поиск путей совершенствования дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан. Осуществлена оценка эффективности кадровой работы по планированию и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан, выработаны и сформулированы авторские адресные практические рекомендации по совершенствованию планирования и организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан.

Проведенное в период с 01.02.2018 года по 01.03.2018 года в форме экспертного опроса исследование среди специалистов Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ, задействованных в кадровой работе (Глава администрации, специалисты отдела кадров. Всего 10 экспертов) позволило автору выявить девять основных проблем кадровой работы в сфере дополнительного профессионального образования служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

Среди них: 1. Проблема отсутствия нормативно закреплённой системы организации обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения; 2. Проблема отсутствия четкого определения роли сотрудников, отвечающих за подготовку, повышение квалификации и переподготовку муниципальных служащих; 3. Проблема отсутствия механизмов мониторинга персонала и выявления индивидуальных потребностей муниципальных служащих в обучении; 4. Проблема отсутствия системы контроля обучения, повышения квалификации и переподготовки со стороны Администрации; 5. Проблема формальности прохождения курсов обучения, знания не применяются на практике; 6. Проблема отсутствия оценки эффективности обучения, повышения квалификации и переподготовки; 7. Проблема однообразности, повторяемости тем и направлений обучения; 8. Проблема однообразия форм и методов обучения; 9. Проблема неудовлетворенности потребностей в обучении муниципальных служащих.

В отношении каждой из проблем автором выработаны рекомендации и предложения по ее устранению.

В частности предложено:

1. Разработать положение о системе обучения, повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения;

2. Определится с должностями, которые будут ответственны за управление, планирование, организацию, контроль;

3. Разработать и утвердить методы оценки персонала и его потребности в обучении как количественные, которые бы отражали количественные и качественные показатели;

4. Разработать и утвердить в положении о системе обучения муниципальных служащих сотрудничество с образовательными учреждениями по поводу организации совместного текущего контроля за посещаемостью и итогового экзамена с присутствием представителя Администрации Куштовского сельского поселения, в чьи непосредственные обязательства входят организация обучения муниципальных служащих.

5. Утвердить форму отчета о применении знаний, полученных муниципальным служащим на курсах обучения за последние 3 года;

6. Ежегодно формировать темы обучения, соответствующие тенденциям развития Куштовского сельского поселения и реальным потребностям муниципальных служащих Администрации.

7. Закрепить в положении о системе обучения персонала Администрации Куштовского сельского поселения методы обучения на рабочем месте: наставничество, стажировки, рабочая ротация и т.д..

Решению проблемы будет способствовать значительное увеличение статей расходов из местного бюджета на полное удовлетворение потребностей в обучении муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения.

По мнению автора выпускной квалификационной работы, выработанные и сформулированные адресные рекомендации и предложения по совершенствованию обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих Администрации Куштовского сельского поселения целесообразно объединить в единую Программу со сроком реализации полтора года (то есть до конца 2019 года).

Проект авторской Программы, содержащей перечень проектируемых мероприятий, а также затраты на их проведение, исполнители и результаты представлен в тексте работы.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. Принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.// Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Доступ из справ-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ. Доступ из справ-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184. Доступ из справ. - правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Авилов А.В. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. 2010. №12.
6. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М. : МФПУ Синергия, 2013.192 с.
7. Анисимова И.Е. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. 2010. №11.
8. Архипов М. Мотивация персонала / М. Архипов, Ю.. Кошелева, М.. Токарева // Управление персоналом. 2012. №16.
9. Бабурин А.С., Грызенкова Ю.В. Технология управленческого мониторинга // Кадровик. 2010. №8.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вуза / Т.Ю. Базаров. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239 с.
11. Бугаков В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Бугаков, В.П. Бычков, В.Н. Гончаров. / под ред. В.П. Бычкова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 180 с.
12. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - изд. 4-е, перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. 363 с.

13. Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. 2010. №1.
14. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский - изд. 5-е. - М. : Инфра-М, 2011. 254 с.
15. Волкова Л.П. Управление персоналом: учебник / Л.П. Волкова, И.Б. Дуракова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М. : ИНФРА-М, 2013. 570 с.
16. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. 2010. №5.
17. Дырин С.П. Управление персоналом: от кадрового подхода к многоаспектному // Кадровик. 2010. №9.
18. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин - изд. 3-е. - М. : Инфра-М, 2011. 586 с.
19. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М. : Инфра-М, 2011. 104 с.
20. Ефремова Ю.Е. Управление персоналом организации: учебное пособие / Ю.Е. Ефремова, С.А. Петрова, В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев. - М. : Форум, 2010. 400 с.
21. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. 2012. №2.
22. Захаров Д.К. Конфликтология: учебник / Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова. - изд. 2-е., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2012. 301 с.
23. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. 2011. №3.
24. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. 2010. №12.
25. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. - М. : Инфра-М, 2010. 352 с.

26. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. 2010. №12.
27. Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Л.. Котова, Ю.. Одегов // Кадровик. 2011. №2.
28. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.
29. Литвинцева Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М. : РАГС, 2010. 124 с.
30. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукачева. / под ред. Ю.П. Анискина. - М. : Омега-Л, 2013. 263 с.
31. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М. : Юрайт, 2013. 492 с.
32. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2011. №1.
33. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова. - М. : КноРус, 2013. 432 с.
34. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М. : проспект, 2013. 72 с.
35. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. 2011. №2.
36. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М. : Юрайт, 2011. 561 с.
37. Петрова Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект - потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. 2012. №5.
38. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. 2011. №3.

39. Постановления Правительства РФ от 15.08.2013 г. № 706 п. 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70436460/> (дата обращения 25.12.2018)

40. Постановление Правительства РФ от 15.08.2013 г. № 706 п. 21 [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70436460/> (дата обращения 25.12.2018)

41. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб. : Питер, Лидер, 2010. 432 с.

42. Савранская О.Л. Проведение переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих [Электронный ресурс]. URL: <http://cmo.khabkrai.ru/tema-59-provedenie-perepodgotovki-i-povysheniya-kv/> (дата обращения 27.12.2018)

43. Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2014. №2.

44. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин.- М. : КноРус, 2013. 432 с.

45. Трудовой кодекс Российской Федерации : офиц. текст. - М. : Проспект, 2016. 256 с.

46. Федеральный Закон "О государственной гражданской службе в Российской Федерации" : офиц. текст. - М. : Эксмо-Пресс, 2016. 96 с.

47. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» : офиц. текст. - Н. : Норматика, 2016. 32 с.

48. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. 2010. №1.

49. Шутов И.. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. 2011. №9.

50. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.

Приложение А

Аннотация к выпускной квалифицированной работе бакалавра Хасановой
Альбины Раятовны

на тему «Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров в
Исполнительном комитете Куштовского сельского поселения Апастовского
муниципального района Республики Татарстан»

Целью исследования является оценка сложившейся системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров в Администрации Куштовского сельского поселения Апастовского района РТ.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

- раскрыть понятие, цели и роль профессионального образования в системе трудовых правоотношений;
- описать основные этапы и организационно-методические аспекты дополнительного профессионального образования в системе обучения персонала органов местного самоуправления;
- охарактеризовать нормативно-правовые основы и особенности дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

Объектом исследования являются общественные отношения, складывающиеся в процессе планирования и организации профессионального образования муниципальных служащих Администрации Муниципального образования «Куштовское сельское поселение» Апастовского муниципального района Республики Татарстан, в целях повышения квалификации.

В выводах и предложениях сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

Annotation to the qualified final work of the bachelor

Hasanova Albina Rayatovna

on " Training and professional development of managerial personnel In the Executive Committee of the Kushtovsky rural settlement of the Apastovsky municipal district of the Republic of Tatarstan».

The aim of the study is to assess the current system of training and advanced training of managerial personnel In the administration of the Kushtovo rural settlement of the Apastovo district of the Republic of Tatarstan.

To achieve this goal, you must perform the following tasks:

- to reveal the concept, goals and role of professional education in the system of labor relations;
- describe the main stages and organizational and methodological aspects of additional professional education in the system of training of personnel of local authorities;

The object of the study is the social relations that develop in the process of planning and organization of professional education of municipal employees Of the administration of The municipality "Kushtovo rural settlement" of the Apastovo municipal district of the Republic of Tatarstan, in order to improve skills.

The final qualification contains an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references. Achieving the goal and testing the hypothesis put forward the formulation of the following tasks:

1. Expand the content of the concept of "motivation";
2. To study the features of the motivation of municipal employees;
3. To analyze the motivation of labor of municipal employees;

The conclusions and proposals formulated the main results of final qualifying work.

ИНСТРУКЦИЯ
по охране и безопасности труда для специалиста Исполнительного
комитета Куштовского сельского поселения Апастовского
муниципального района РТ

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 объеме 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 объеме 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 (запах 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 в организации – 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.

Культура делового общения

В целях повышения деловой репутации «Исполнительного комитета Куштовского сельского поселения Апастовского муниципального района РТ» 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 Исполнительного комитета Куштовского сельского поселения Апастовского муниципального района РТ 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 Исполнительного комитета Куштовского сельского поселения Апастовского муниципального района РТ, 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 Исполнительного комитета Куштовского сельского поселения Апастовского муниципального района РТ: Устав муниципального образования; структура Администрации; штатное расписание; положения об отделах и комиссиях; должностные инструкции; Положение о Муниципальном учреждении "Администрация Исполнительного комитета Куштовского сельского поселения Апастовского муниципального района РТ.

О порядке уведомления главы Исполнительного комитета Куштовского сельского поселения Апастовского муниципального района РТ 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».