

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

Институт экономики

Направление подготовки 38.04.04 «государственное и муниципальное управление»

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Савушкина Л.Н.  
« 20 » июня 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Кадровая политика в Администрации Моркинского  
муниципального района Республики Марий Эл**

Обучающийся:

Мурзаева Екатерина Владимировна

Руководитель:

доцент, к.филол.н.

Куракова Чулпан Маликовна

Рецензент:

доцент, к.э.н.

Авхадиев Фаяз Нурисламович

Казань 2019

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.04.04 «государственное и муниципальное управление»  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Савушкина Л.Н.  
« 20» мая 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу  
Мурзаевой Екатерины Владимировны**

---

- 1. Тема работы:** Кадровая политика в Администрации Моркинского муниципального района Республики Марий Эл
  - 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21 » мая 2019г.
  - 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, материалы Федеральных законов Российской Федерации другие нормативно-правовые акты Российской Федерации и Республики Марий Эл и Моркинского района РМЭ в сфере местного самоуправления, статистическая отчетность по демографическому, социально-экономическому развитию Республики Марий Эл и Моркинского района Республики Марий Эл, а также результаты личных наблюдений и разработок
  - 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы кадровой политики в муниципалитетах; элементы цели и задачи кадровой политики; принципы кадровой политики; механизмы подбора кадров муниципальных служащих; состояние и тенденции развития кадровой политики в администрации Моркинского муниципального района; общие направления и конкретные рекомендации по повышению эффективности работы персонала;
  - 5. Перечень графических материалов:** рисунки, схемы
- 

**6. Дата выдачи задания** « 20 » мая 2017г.

**Руководитель**  
**Задание принял к исполнению**

Ч.М. Куракова  
Е.В. Мурзаева

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	04.06.2018	выполнено
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ</b>	04.06.2018	выполнено
1.1 Основные элементы кадровой политики		выполнено
1.2 Современные механизмы подбора кадров муниципальной службы		выполнено
<b>2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОРКИНСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН» РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ.</b>	10.09.2018	выполнено
2.1 Общая характеристика муниципального учреждения		выполнено
2.2. Анализ состояния кадровой политики в муниципальном учреждении		выполнено
<b>3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ МОРКИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ</b>	13.05.2019	Выполнено
3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики		выполнено
3.2. Эффективность предлагаемых мероприятий		выполнено
<b>ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b>	20.05.2019	выполнено
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	20.05.2019	выполнено
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>		выполнено

**Обучающийся**

Е.В. Мурзаева

**Руководитель**

Ч.М. Куракова

## Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Кадровая политика в Администрации Моркинского муниципального района Республики Марий Эл».

Структура работы: дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что необходимость в обучении персонала и правильное формирование кадровой политики является ключевой составляющей работы администрации в целом. Это поможет эффективно решать вопросы местного уровня в кратчайшие сроки и повысит производительность муниципальных служащих, что очень важно при решении проблем местного уровня.

В данной работе рассмотрены важные организационные аспекты кадровой политики, как проводится отбор, набор, аттестация муниципальных служащих. Также в ходе практики были собраны документы, на основе которых был проведен анализ кадровой политики. В ходе проведенного анализа были выявлены недостатки. На основе их были предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

## Annotation

Theme of final qualifying work: "Personnel policy in the Administration of the Morkinsky municipal district of the Republic of Mari El".

The structure of the work: the thesis consists of introduction, three chapters, conclusion, list of references and applications.

The relevance of the chosen topic lies in the fact that the need for personnel training and the correct formation of personnel policy is a key component of the administration's work as a whole. This will help to effectively address local issues in the shortest possible time and increase the productivity of municipal employees, which is very important when solving problems at the local level.

In this paper, we consider important organizational aspects of personnel policy, how selection, recruitment, and certification of municipal employees are carried out. Also in the course of the practice, documents were collected on the basis of which an analysis of personnel policy was conducted. In the course of the analysis, shortcomings were identified. On the basis of their proposed measures to improve personnel policy.

Студент

Е.В. Мурзаева

Научный руководитель

Ч.М. Куракова

## СОДЕРЖАНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

Под кадровой политикой в сфере государственного и муниципального управления понимается последовательная деятельность государства и всех его органов по формированию требований к государственным и муниципальным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию их профессионального потенциала.

Сущность кадровой политики заключается в привлечении и распределение высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления. Также в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления.

Кадровая политика призвана в полной мере использовать творческий потенциал служащих, их энергию и способности к решению назревших проблем; помочь государственным и муниципальным служащим наиболее полно раскрыть свои умения, таланты и способности. На основе подобного подхода возможно повысить качество работы служащих и обеспечить решение важнейших государственных программ в экономической, социальной, культурной и других сферах.

Основной целью кадровой политики в системе органов исполнительной власти является развитие такого кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечить эффективное функционирование и развитие государственного аппарата и органов местной власти.

На сегодняшний день, важное значение приобретают знания сотрудников и их практические навыки, позволяющие отыскать оптимальную форму управления муниципальным образованием.

В новых условиях хозяйствования кадровое обеспечение сферы управления начинает играть определяющую роль в решении широкого круга проблем социально-экономического развития муниципальных образований.

Превращение муниципальной службы в профессиональную деятельность влечет не только констатацию ее усложнения, но и появление новых специальностей, формирование слоя профессиональных муниципальных служащих, развитие форм их профессиональной солидарности, зарождение профессиональной культуры и т. д. – развитие явления муниципальной службы.

Проблему подготовки кадров для управления муниципальными образованиями следует рассматривать как составную часть проблемы обеспечения кадрами местного самоуправления в целом.

Трудно переоценить значение муниципальной кадровой политики для гармонизации социально-экономического развития территорий. От целевой направленности действий и уровня профессионализма работников муниципалитетов определяющим образом зависит эффективность решения жизненно важных для населения конкретных повседневных проблем. Поэтому автору представляется чрезвычайно важным развитие теоретических основ формирования муниципальной кадровой политики и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

В большинстве научных и научно-практических публикаций, посвященных данной тематике, под муниципальной кадровой политикой понимается та, объектом которой выступают кадровые (штатные) сотрудники муниципалитетов (или аналогичных им органов государственной власти низовых административно-территориальных образований). В рамках описанного подхода муниципальная кадровая политика предстает как важное звено государственной кадровой политики.

С нашей точки зрения, первостепенный интерес представляет микроэкономический уровень сочетания и взаимодействия кадровой и социальной политики. Именно на местном уровне наиболее ярко

проявляются трудности и разнотечения в понимании, описании и разграничении этих важнейших инструментов государственного управления развитием территорий.

Тесная взаимосвязь, взаимодействие и взаимопроникновение экономической, социальной, кадровой, политической и духовной сфер жизни общества требуют конкретизации явлений и процессов, формирующих повседневную среду жизнедеятельности рядового члена общества. Смысл и цель названной конкретизации - выявление и структуризация факторов, способствующих или препятствующих гармонизации развития муниципальных образований.

Приведенные выше соображения позволяют прийти к выводу о том, что муниципальная кадровая политика представляет собой совокупность теоретических положений и принципов, официальных требований и стандартов со стороны вышестоящих органов государственной власти, практических мер и инструментов, определяющих содержание деятельности по управлению персоналом муниципальных органов государственной власти.

В связи с обозначенной сущностью муниципальной кадровой политики становится очевидным, что она должна основываться на целостной, фундаментальной теоретико-методологической базе, отражающей весь комплекс социально-экономических процессов, которые протекают в рамках административно-территориальных образований на местном уровне. Для кадровой политики, реализуемой в рамках муниципальных образований, особое значение приобретает закрепление ее концептуальных положений в национальном и местном законодательствах, а также наличие механизмов социальной защиты персонала, работающего в соответствующих учреждениях.

Кадровая политика муниципального уровня, является самостоятельной ветвью государственной кадровой политики и составной частью политики социально-экономического развития.

Целью исследования является совершенствование процесса формирования кадровой политики на примере муниципального учреждения «Администрация муниципального образования «Моркинский муниципальный район» Республики Марий Эл.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы процесса формирования кадровой политики в органах местного самоуправления;
- выявить проблемы кадровой политики муниципального учреждения «Администрация муниципального образования «Моркинский муниципальный район» Республики Марий Эл.
- предложить мероприятия по совершенствованию процесса формирования кадровой политики в муниципальном учреждении «Администрация муниципального образования «Моркинский муниципальный район» Республики Марий Эл.

По результатам нашего исследования была опубликованы научная статья «Механизмы реализации государственной кадровой политики на муниципальном уровне» Мурзаева Е.В, Нигматуллина Т.Н// « Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в экономических условиях» Студенческая наука-аграрному производству материалы 77-ой научной конференции 2019 г.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: монографический, логический, статистический, библиографический и т. д.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

## 1.1 Основные элементы кадровой политики

Существенную роль в улучшении качества жизни и развитии территорий играет самый близкий к гражданам уровень власти – это орган местного самоуправления. Стабильная жизнедеятельность, правильное распределение ресурсов напрямую зависит от слаженной работы местных органов власти.

Эффективность муниципального управления напрямую зависит от знаний муниципальных служащих, а качество трудовых ресурсов выступает одним из обязательных составляющих. На сегодняшний день эти «кадровые аксиомы» являются актуальными.

В кадровой политики используется огромное количество понятий. В свою очередь все они делятся на объекты и субъекты кадровой политики. Для четкого определения как объекта, так и субъекта необходимо рассмотреть их и зафиксировать их содержание. Это занимает важное место в разработке кадровой политики как системы управления людьми как на уровне государства, так и на уровне региона. [14].

Существуют основные элементы кадровой политики к ним относятся, субъекты и объекты, как уже говорили выше, и их вспомогательные элементы. К ним относятся принципы, задачи и не мало важное место занимают цели.

В качестве субъекта кадровой политики выделяют высшее руководство, которое формирует кадровую политику, и службу управления персоналом, которая в свою очередь реализует эту политику.

Для обозначения объекта управления используется ряд понятий: человеческий фактор, человеческие ресурсы, работники, персонал, кадры и

многое другое. Для четкого понимания объекта кадровой политики необходимо рассмотреть все эти понятия.[13].

Любое общество при решении текущих и перспективных задач опирается на человеческий фактор, поскольку человек всегда был и будет решающим фактором развития общества. Он является главным компонентом общественного развития образуя посредством участия людей в процессе создания духовных и материальных ценностей и оказания социально-необходимых услуг.

Понятие трудовой потенциал намного шире и глубже нежели все остальные. Он выступает обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора. Термины «человеческие ресурсы» и «кадровый потенциал» являются синонимами. Также выделяют основные аспекты изучения человеческих ресурсов:

- индивидуально – психологический (уровень личности);
- социально – психологический (уровень коллектива);
- социологический (уровень общества и его подструктур). [14]

Человеческие ресурсы включают в себя совокупность различных качеств людей, которые показывают трудоспособность к производству материальных и духовных благ и служат обобщающим показателем человеческого фактора развития общества. При этом есть различные уровни управления человеческими ресурсами это отражается на кадровой политики.

Кадры – это социально-экономическая категория, которая характеризует человеческие ресурсы. В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями. Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих

специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности. [18]

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. Персонал – это весь личный состав учреждения или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал).



**Рис. 1 Объект кадровой политики**

Схематически дифференциация понятий, определяющих объект кадровой политики (см. рис. 1).

Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

Таким образом, объект кадровой политики характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин "человеческий фактор", обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким – "кадры", под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "совокупный работник", "персонал". При этом понятие

"человеческие ресурсы" относится одновременно и к наиболее широкому определению объекта кадровой политики, и к наиболее узкому. Человеческие ресурсы являются, как отмечалось, обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора, а кадры есть социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы конкретного предприятия, региона, страны. Поэтому под объектом кадровой политики, на наш взгляд, следует понимать именно человеческие ресурсы, которые представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ. [21]

Кадры представляют собой и объект, и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников.

Цели кадровой политики могут формироваться следующим образом:

- абсолютное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении муниципалитета;
- формирование и поддержание работоспособных, дружных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса, развитие внутренней демократии;
- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;

- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Кадровая политика в современных условиях, содействуя достижению целей конкретной организации, должна решать следующие важнейшие задачи:

- обеспечивать опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
- создавать условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата в коллективе;
- поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и администрации в целом. [17]

Любой государственный орган, который более основательно подходят к вопросу разработки кадровой политики, должен учитывать следующие принципы:

1. Стратегическая направленность. В кадровой политике должно учитываться последствия, которые приведут к тем или иным решениям на долгосрочный период, а не только краткосрочные эффекты. Систематически те решения, которые принимаются в отношении сотрудников и дающие скорый результат, имеют разрушительные по истечению более длительного периода времени, поэтому необходимо координировать сиюминутные потребности управления персоналом с долгосрочными перспективами. Например, политика «жесткого управления», которая построена на санкциях, гарантирует соблюдение работниками дисциплины, но в итоге имеет побочные эффекты.

2. Комплексность. В данном случае политика кадров должна сочетаться с другими стратегиями так, чтобы их взаимодействие давало хороший результат деятельности.

3. Системность. Руководители в большинстве случаев забывают о том, что управление персоналом требует системного подхода, в результате чего их «лоскутные» изменения не дают желаемого эффекта. Изменение любого элемента системы управления персоналом, требует изменений и во всех других элементах управления кадровым ресурсом.

4. Последовательность. Принципы и методы работы с кадровым ресурсом, описанные в кадровой политике, во-первых, не должны противоречить друг другу; во-вторых, им необходимо неукоснительно следовать в практической деятельности; в-третьих, нужно соблюдать определенную последовательность их применения, обеспечивающую ожидаемый результат.

5. Экономическая обоснованность. Задача, которую решает система управления персоналом - использовать потенциал как каждого отдельно взятого работника, так и потенциал всего коллектива максимально эффективно, то есть реализовать цели с оптимальным соотношением полученного результата к вложенным в сотрудников ресурсам.

6. Гибкость. Поскольку гибкость и способность к изменениям представляют сегодня ключевые характеристики, а основным барьером (как и фактором изменений) являются люди - кадровый ресурс, одним из важнейших требований, предъявляемых к кадровой политике, является ее возможность способствовать быстрому внедрению инноваций, обеспечивающих соответствие условиям внешней среды. Поэтому разработка и внедрение кадровой политики - это эволюционный процесс. Кадровая политика может дорабатываться по мере реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

Однако, чтобы работники чувствовали себя безопасно в состоянии постоянных перемен, та часть кадровой политики, которая затрагивает

ключевые интересы работников (например, политика занятости, оплаты труда), а также относится к организационной культуре предприятия должна быть предсказуемой и стабильной.

7. Научная обоснованность. При разработке кадровой политики, необходимо учитывать не только профессиональный опыт ее разработчиков, но и результаты передовых исследований в этой сфере. [3]

Кадровая политика в органах государственной и муниципальной власти призвана способствовать полнейшему раскрытию возможностей и способностей каждого человека в социально-профессиональной среде в соответствии с его квалификацией, независимо от пола, возраста, национальности, социального положения, вероисповедания и места жительства. Стремясь к этой цели, государство осуществляет формирование механизмов востребования кадрового потенциала общества по конкретным направлениям.

## 1.2 Современные механизмы кадровой политики муниципальной службы

Реальным воплощением кадровой политики в органах государственного и муниципального управления является кадровая работа, которая представляет реализуемую на практике совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики. Кадровая работа - непосредственная деятельность кадровых служб организаций по формированию и совершенствованию кадрового состава соответствующих структур.

На государственной и муниципальной службе кадровая работа вбирает в себя такие составные элементы, как кадровое планирование, отбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка кадров, их мотивация, социальный контроль и т.д.

Исходным моментом кадровой работы на государственной и муниципальной службе является кадровое планирование, определяемое как

процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятых на правильные должности в правильное время.[28].

Наиправейшая задача планирования персонала - перевести имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности, в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного «уравнения» планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы.

По существу, каждая организация, каждый орган власти и управления использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Как бы то ни было, но долговременный успех любой организации включая властные структуры, в конечном счете зависит именно от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранные должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

Недобросовестное выполненное, и тем более - вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы в самое короткое время. Вряд ли реально выйти на улицу и сразу найти человека, обладающего необходимыми характеристиками. С помощью же эффективного кадрового планирования можно «заполнить» вакантные позиции, а также уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специалистов в пределах организации.[31].

Грамотно спроектированное кадровое планирование должно дать четкие, однозначные ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале);

- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов);
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров);
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития);
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала); [4]

Центральное место в кадровом планировании занимают вопросы определения общей потребности организации в персонале. Конкретное определение потребности в персонале в органах власти и управления представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности кадрами на определенную дату и рассматривается как информационная основа для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

К сожалению, на сегодняшний день на государственной и муниципальной службе определение потребности в персонале - одна из самых мало проработанных сторон проблемы кадрового планирования. Точно определить потребность органов государственной власти и муниципального управления в кадрах сегодня могут лишь немногие властные структуры. Причина этого - отсутствие на государственном уровне четких научно обоснованных критериев и методических рекомендаций по определению штатной численности персонала государственных и муниципальных органов.

Отдельные начинания в данной области имеются, однако, в массе своей они логически не завершены. В этой связи существует объективная потребность в проведении подобной работы на федеральном и субфедеральном уровнях.

Определение потребности в персонале, является исходной предпосылкой для осуществления процедуры набора кадров. Набор - это набём, рекрутинг или привлечение работников в организацию. Объем работ на этом этапе определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них, т.е. предполагает создание резерва кандидатов на вакантные государственные должности, учитывая будущие изменения с кадрами: уход на пенсию, реорганизацию органа управления и сопровождающее ее сокращение (увеличение) кадров, и многие другие изменения. [9]

Осуществляя набор персонала, кадровая служба организации решает определенное количество общих задач. Прежде всего, это определение оптимального числа персонала. Не должно быть, как недостатка численности, последствиями которой являются срывы запланированных мероприятий, ошибки, возникновение конфликтной напряженной ситуации в коллективе, так и ее избытка, который вызывает увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных специалистов.

Источники набора кадров в органы государственного и муниципального управления могут быть самыми разнообразными. Однако по своему отношению к структуре организации все они подразделяются на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние источники комплектования штата - это возможности, открывающиеся при переводе работников по службе, повышениях и увольнениях. Многие организации в наше время стараются использовать собственных работников для заполнения вакансий, прежде чем нанимать лиц со стороны. Внутренние источники полезны, так как дают работнику

возможность продвинуться по службе или избежать увольнения, от чего он морально выигрывает. Нужны они и организации, поскольку она знает своих сотрудников лучше, чем претендентов извне, а кроме того, может извлекать выгоду, избегая затрат на обучение новичков, максимально используя при этом внутренние резервы.

С другой стороны, бывает весьма полезно нанять сотрудников, имеющих опыт работы в других организациях, то есть прибегнуть ко внешним источникам набора. Новые сотрудники зачастую привносят свежие идеи и энтузиазм в деятельность организации, способствуют активизации ее внутреннего потенциала. На практике доказано, что на государственной и муниципальной службе не рационально замещать вакансии, используя только внутренние резервы. Это может быть нормой, но очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и кадровой изоляции органов власти. Чем масштабнее структура, тем более желателен приход в нее новых людей, стимулирование притока свежих сил. [7]

Логическим продолжением работы по набору персонала является процедура отбора кадров, т.е. процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда претендентов одного или нескольких, наилучшим образом соответствующих критериям вакантной должности и условиям труда.

В недалеком прошлом отбор персонала считался довольно простой процедурой. Руководитель лично беседовал с претендентами и сам их распределял, опираясь на свою интуицию. В подобных решениях содержалась большая доля субъективизма. Сегодня отбор рассматривается как более серьезная процедура, которая проводится компетентными специалистами, представителями организации. При его осуществлении следует правильно определить цель и форму отбора кадров, проработать методическую сторону вопроса.

Главная цель отбора кадров для работы в органах государственной власти и местного самоуправления состоит в том, чтобы отобрать такого претендента на должность, который был бы в состоянии наиболее

эффективным способом достичь запланированного управленческой структурой результата. [10]

Законодательство Российской Федерации предусматривает две основные формы поступления на государственную и муниципальную службу:

- 1) в порядке назначения;
- 2) на основании конкурса.

Назначение на должность государственной или муниципальной службы производится в порядке, определенном Конституцией (Уставом) субъекта РФ, уставом муниципального образования, в соответствии с федеральным и региональным законодательством о государственной и муниципальной службе. При назначении граждан на должности государственной и муниципальной службы, а также при их переводе на другие должности государственной и муниципальной службы претенденты обязаны предоставить документы, подтверждающие их квалификацию, или сдать квалификационный экзамен.

Основным задачами конкурсного отбора претендентов для работы в органах государственной власти и муниципального управления являются:

- отбор и формирование на конкурсной основе высокопрофессионального кадрового состава государственных и муниципальных органов;
- обеспечение права граждан на равный доступ к работе в органах государственного и муниципального управления. [15]

Конкурс проводится при наличии в государственных и муниципальных органах вакантных должностей государственной и муниципальной службы и осуществляется среди граждан, подавших заявление об участии в нем. Он проводится конкурсными комиссиями, создаваемыми в порядке, установленном нормативными правовыми актами органов государственной власти и местного самоуправления. Решение конкурсной комиссии является

основанием для издания акта о замещении лицом, победившим в конкурсе, соответствующей должности государственной или муниципальной службы.

Конкурсный отбор кандидатов на замещение должностей в органах муниципального управления осуществляется посредством выявления профессиональных, деловых и личностных качеств претендентов и предполагает на основе их сравнения определение наиболее достойных из кандидатов для назначения на вакантные должности.

В российской практике государственного и муниципального управления используются две основные формы конкурсного отбора кандидатов на вакантные должности государственной и муниципальной службы: конкурс документов и конкурс-испытание. [15]

Конкурсная комиссия оценивает участников конкурса документов на основании документов об образовании, о прохождении государственной и (или) муниципальной службы и о другой трудовой деятельности, а также на основании рекомендаций, результатов тестирования, других документов, представляемых претендентом на должность по решению соответствующих органов государственного и муниципального управления.

Конкурс-испытание, в отличие от конкурса документов, включает в себя прохождение испытания на соответствующей должности и завершается квалификационным экзаменом по должности.

Для гражданина, впервые принятого на муниципальную должность, в том числе по итогам конкурса документов, может быть установлен испытательный срок от трех до шести месяцев. Если государственный или муниципальный служащий продолжает работать в соответствующем органе управления при истечении срока испытания, он считается выдержавшим испытание. При неудовлетворительном результате испытания служащий может быть переведен на прежнюю или другую должность, а при отказе от перевода уволен.

В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах государственного и муниципального управления чаще

всего используются анализ анкетных данных (конкурс документов) и собеседование (кадровое интервью).

В результате анкетирования обычно выявляется следующая информация:

- соответствие образования заявителя квалификационным требованиям;
- соответствие имеющегося опыта работы характеру предполагаемой деятельности;
- наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей.

Анкетирование выполняет двойную роль. С одной стороны, на основании анализа анкетных данных проводится первоначальный отсев менее подходящих кандидатов. С другой стороны, определяется круг факторов, нуждающихся в особо тщательном и подробном изучении, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Сведения о кандидатах с прежнего места работы играют сегодня весьма важную роль при поступлении на государственную службу. При наведении справок обязательны точность получаемых сведений, поэтому запрашивается конкретная информация и факты, по которым лица, отвечающие за прием на работу, строят свои заключения.

Собеседование (интервью) практикуется сегодня не реже анализа документов. И хотя иногда оно признается достаточно формальным методом ознакомления руководителя с подчиненным, в большинстве случаев собеседование решает сложные задачи реального отбора претендентов и является важным условием для окончательного приема на работу.

Среди других, менее распространенных методов отбора на вакантные должности государственной и муниципальной службы, можно назвать тестовые испытания, групповые и индивидуальные упражнения, написание рефератов и др.

Названные методы отбора кадров для работы в органах государственного и муниципального управления (в разных вариациях)

широко практикуются за рубежом. Основная масса западных специалистов, поступающих на государственную и муниципальную службу, подвергается тестированию. Оно помогает подтвердить компетентность кандидата, наличие у него соответствующих наклонностей. В США тестирование проводится на знание английского языка, умение пользоваться компьютером и способность логического мышления.

В Великобритании в качестве главного условия поступления на должность выступает письменный экзамен общего типа, основанный на программах ведущих университетов (Оксфорд, Кембридж).

В Германии руководящие кадры избираются на должность в основном по внутреннему конкурсу. Перед проведением конкурса строго определяются и публикуются в печати требования к претенденту, вытекающие из функциональных обязанностей по соответствующей должности. Эти требования представляют собой совокупность формальных признаков, на основании которых можно сразу отклонить неподходящих кандидатов. К таким признакам относятся; профессиональные предпосылки (образование, специальность, специальная подготовка, иностранные языки, опыт профессиональной деятельности, особые специальные знания); личностные предпосылки (устная речь при контактах с собеседником, в докладах, на консультациях граждан, письменная речь в работе с документами, умениедать письменное заключение о заявлениях и вопросах), обращение с гражданами, умение вести переговоры, принимать самостоятельные решения, проявлять инициативу, организационные способности, умение руководить сотрудниками, высказывать новые идеи и т.п.

Далее отобранные по формальным признакам кандидаты проходят собеседование, по итогам которого кадровые службы с участием специалистов вырабатывают рекомендации о кандидате на занятие должности. По такой схеме осуществляется отбор кандидатов на должности, например, в Боннском магистрате, в федеральных министерствах и ведомствах,

Важное место в системе отбора кадров на государственную службу ФРГ занимает беседа с кандидатом, которая позволяет оценить личностные качества претендента, его психологические особенности. В этих целях претенденту, как правило, предлагается сделать пятиминутный доклад на определенную тему. В процессе доклада кандидат показывает умение излагать материал, демонстрирует свою эрудицию. Нередко практикуются дискуссии среди претендентов на должность, в ходе которых оценивается не только эрудиция, но и умение общаться с людьми.

Обязательным для кандидата является и получасовой письменный экзамен, позволяющий выявить устойчивость человека в стрессовых ситуациях.

В большинстве стран Европы для лиц, прошедших конкурсные Испытания и удовлетворяющих требованиям, предъявляемым к государственным и муниципальным служащим, устанавливается испытательный срок (от 3-х месяцев - в Финляндии до 3-х лет - в Люксембурге), на протяжении которого претендент исполняет свои должностные обязанности, но еще не зачисляется в штат постоянных сотрудников, что происходит лишь по итогам аттестации. Последняя проводится ежегодно (в США в ряде ведомств - 2 раза в год) с оценкой по балльной системе определенных качеств (личные качества, стратегическое мышление, интеллект, творчество, профессионализм, коммуникативные навыки и др.). [9]

Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года. [13]

Аттестации не подлежат следующие муниципальные служащие:

- 1) замещающие должности муниципальной службы менее одного года;
- 2) достигшие возраста 60 лет;
- 3) беременные женщины;

4) находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска;

5) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует. Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования. Материалы аттестации передаются представителю нанимателя (работодателю).

По результатам аттестации представитель нанимателя (работодатель) принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении муниципального служащего в должности с его согласия. По результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих для получения дополнительного профессионального образования.

В случае несогласия муниципального служащего с понижением в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность муниципальной службы представитель нанимателя (работодатель) может в срок не более одного месяца со дня аттестации уволить его с муниципальной службы в связи с несоответствием замещаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. По

истечении указанного срока увольнение муниципального служащего или понижение его в должности по результатам данной аттестации не допускается.

Муниципальный служащий вправе обжаловать результаты аттестации в судебном порядке.

Положение о проведении аттестации муниципальных служащих утверждается муниципальным правовым актом в соответствии с типовым положением о проведении аттестации муниципальных служащих, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации. [1]

Помимо кадрового планирования и оценки персонала важной составной частью кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления является обеспечение высокой профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих.

## 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «АДМИНИСТРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ

### САМОУПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН»

#### 2.1 Общая характеристика учреждения

Моркинский район - муниципальный район, находящийся в составе Республики Марий Эл, Приволжского Федерального округа, Российской Федерации. Административный центр района - посёлок городского типа Морки. Расположен в ~73 км к юго-востоку от Йошкар-Олы (99 и 112 км по дорогам). Расстояние до ближайшей железнодорожной станции 56 км. Район расположен в юго-восточной части Марий Эл. С запада он граничит с Звениговским и Советским районами, с севера — Куженерским и Параньгинским районами, с востока и юга — Параньгинским и Волжским районами и Атнинским районом республики Татарстан.

Площадь района — 2272 км<sup>2</sup> (или 227 200 га). Лесами занято 62 % территории района.

Моркинский район образован 28 августа 1924 года после принятия постановления ВЦИК и Марийской автономной области, которым образован Моркинский кантон в числе девяти кантонов Марийской автономной области. Тогда общая площадь составляла 1990,7 кв. км. Сегодня территория района занимает 2272 кв. км.

Моркинский район, как и в целом, Республика Марий Эл, является составной частью Волго-Вятского лесохозяйственного района и играет важную роль в лесоресурсном потенциале Республики Марий Эл и Волго-Вятского экономического района. Его доля в республике по общей площади лесного фонда - 12,9%, по запасам древесины основных пород - 13,1%, в том

числе хвойных - 12,4%. Общая лесистость в районе составляет 62%, при общей лесистости Республики Марий Эл - 46%. Моркинский район обладает значительными запасами полезных ископаемых. Важнейшими для жизнедеятельности района являются: карбонатные породы для производства щебня и строительной извести, цементное сырьё, залежи гипсов и ангидридов, пески строительные и силикатные, стекольное сырьё, кирпичное сырьё, камень строительный.

Рассмотрим краткую характеристику муниципального образования, где расположена организация.

Таблица 1 – Численность населения Моркинского района Республики Марий Эл

Наименование показателя	Единица измерения	Годы		
		2016	2017	2018
Численность постоянного населения	человек	29 746	29 609	29 398

Изучив данную таблицу, можно сделать следующие выводы, что с 2016 года по 2018 год численность населения значительно уменьшается. В 2017 году численность уменьшилась на 137 человек, а в 2018 на 211.

В городских условиях (пгт.Морки) проживают 31,84 % населения района.

В самом пгт. Морки, на сегодняшний день, проживает 11 573 человека. С каждым годом население Морков уменьшается на 200-300 человек.

Пик численности населения, который был зафиксирован в 2010 году, составил 12600 человек.

Плотность населения на 1 квадратный километр составляет 34,11 человек. Это является хорошим показателем. В России средняя плотность населения составляет 8,6 человек на 1 квадратный километр.

Далее рассмотрим население по возрастным группам в Моркинском районе на начало 2019 года.

Таблица 2 – Численность населения по отдельным возрастным группам по Моркинскому району на 1 января 2019 года

Моркинский район	Наименование территории	Численность населения в возрасте, человек							Численность населения по основным возрастным группам, человек
		0-6 лет	3-6 лет	5-17 лет	0-17 лет	0-18 лет	15-24 лет	19-24 лет	
2837	4425	1643	3388	6486	6823	2105	5907	21440	5872
									15767
									6719

Как видно из таблицы 2, численность населения по основным возрастным группам, моложе трудоспособного возраста составляет 5872 человек, трудоспособного возраста 15767 – этот показатель преобладает, также есть население старше трудоспособного возраста – 6719 человек.

Национальный состав населения Моркинского района согласно Всероссийской переписи населения 2010 года. По данным переписи в районе встречаются представители 27 национальностей.

Таблица 3 - Национальный состав населения (по данным Всероссийской переписи 2010 года)

Национальный состав	число лиц соответствующей национальности, человек	в процентах к общей численности населения, %
1	2	3
Марийцы	26 304	81
Русские	2 831	8

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Татары	2700	8
Чуваши	55	0,17
Узбеки	25	0,08
Украинцы	17	0,05
Армяне	16	0,05
Немцы	16	0,05
Азербайджанцы	13	0,04
Другие	81	0,25
Указали национальность	32 058	98
Не указали национальность	345	1,06
Всего	32 403	100

Как видно из данной таблицы 3, марийцы составляют основное население. Так же существуют такие национальности как русские, татары, чуваши. Есть небольшое количество национальностей, которые занимают меньше 1% от общей численности населения, это узбеки, украинцы, армяне, немцы и азербайджанцы.

Таблица 4 - Демографическая ситуация в Моркинском районе Республики Марий Эл

Наименование территории	Число родившихся		Число умерших		Естественный прирост, убыль(-)	
	январь – июль					
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Муниципальные образования Республики Марий Эл	4780	4363	5099	5291	-319	-928
Моркинский муниципальный район	242	214	244	252	-2	-38
Городское поселение Морки	108	101	79	76	29	25
в том числе: пгт Морки	91	86	48	53	43	33
Сельские поселения Моркинского муниципального района	134	113	165	176	-31	-63

Отделом ЗАГС Администрации Моркинского муниципального района РМЭ в 2018 году зарегистрировано 214 новорожденных, в 2017 году – 242, на 28 новорожденных больше. По сравнению с 2017 годом произошло уменьшение числа рожденных детей у одиноких матерей, их было зарегистрировано 35, в 2017 году – 56. Число детей, рожденных несовершеннолетними матерями в 2018 году – 1, а в 2017 году детей, рожденных несовершеннолетними матерями, не было.

Наиболее популярными именами в текущем году среди девочек оказались имена Арина, Дарина, Яна, Марина, Анна, Дарья, София, Вера. Среди имен мальчиков лидируют Артем, Богдан, Максим, Матвей, Егор.

В последние годы входят в употребление ранее привычные или старинные имена такие, как среди имен девочек – Варвара, Арина, Ульяна, Ярослава, Таисия, Елизавета. Среди имен мальчиков – Семен, Степан, Игнат, Ярослав, Платон, Захар, Юрий, Матфей, Макар.

В последние годы молодые родители все чаще стали называть своих детей именами, заимствованными из других народов мира.

Таблица 5 - Демографическая ситуация в Моркинском районе

Наименование территории	Число браков		Число разводов	
	январь – июль			
	2017	2018	2017	2018
Республика Марий Эл	2133	1892	1439	1481
Моркинский	97	86	47	62

В 2018 году в районе зарегистрировано 86 браков, а в 2017 году – 97, что на 11 меньше.

Среди вступившим в брак мужчин наибольшее число браков приходится на возраст с 25 до 34 лет, среди женщин, вступивших в брак, наибольшее число браков падает на возраст от 18 до 24 лет. В последние годы отсутствуют браки с несовершеннолетними.

Произошло увеличение браков, заключенных с иностранцами, в 2018 году составляет 6, а в 2017 году не зарегистрировано ни одного брака.

Увеличилось актовых записей по перемене имени, их было зарегистрировано 40, что на 17 больше, чем в 2017 году – 23.

Таблица 6 - Муниципально-территориальное устройство Моркинского района

№	Городское и сельское поселение	Административный центр	Количество населенных пунктов	Население, человек	Площадь, км <sup>2</sup>
1	Городское поселение Морки	пгт Морки	25	11 573	339,25
2	Зеленогорское сельское поселение	поселок Зеленогорск	1	928	298,83
3	Коркаторское сельское поселение	деревня Коркатово	17	2884	239,51
4	Красностекловарское сельское поселение	поселок Красный Стекловар	3	997	71,92
5	Октябрьское сельское поселение	поселок Октябрьский	13	1981	229,11
6	Себеусадское сельское поселение	деревня Себеусад	24	2071	305,38
7	Семисолинское сельское поселение	деревня Семисола	18	1908	299,33
8	Шалинское сельское поселение	деревня Большие Шали	26	2208	125,18
9	Шиньшинское сельское поселение	село Шиньша	16	2483	233,73
10	Шоруньжинское сельское поселение	село Шоруньжа	8	1679	127,84

Как видно из таблицы 6, в Моркинском районе 151 населённый пункт в составе одного городского и девяти сельских поселений. Наибольшее

количество населенных пунктов в составе городского и сельских поселений находится в городском поселении Морки, Себеусадском и Шалинском сельских поселениях, а наименьшее в Зеленогорском, Красностекловарском и Шоруньжинском сельских поселениях.

В Моркинском районе развиваются отрасли промышленности, сельского хозяйства и торговли.

Местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования) наделяется уставом муниципального образования полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

На сегодняшний момент главой администрации является Иванов Александр Альбертович, его первым заместителем – Голубков Александр Николаевич. Так же есть 3 заместителя:

- по вопросам взаимодействия с органами местного самоуправления и населением (Хасанов Альберт Шамильевич) Организация и осуществление по вопросам взаимодействия с органами местного самоуправления и населением муниципального района;
- по экономическому развитию территории (Тихонова Алевтина Михайловна) Реализация стратегии социально-экономического развития муниципального района;
- по социальным вопросам (до недавнего времени эту должность занимала Егорова Людмила Николаевна, в данный момент эта должность вакантна).

В администрации есть собрание депутатов, которое возглавляет Иванова Светлана Михайловна. Занимает должность: Глава муниципального образования "Моркинский муниципальный район", председатель Собрания депутатов Моркинского муниципального района, избрана в марте 2012 года

## Структура Собрания депутатов

- Председатель Собрания депутатов Моркинского муниципального района
- Заместитель председателя Собрания депутатов
- Президиум Собрания депутатов Моркинского муниципального района
- Постоянные и иные комиссии
- Депутатские группы.

Ниже приведен анализ на основе материала администрации Моркинского муниципального района.

### 2.2 Анализ состояния кадровой политики

Формированием и реализацией кадровой политики в Администрации занимается Отдел кадров.

В Администрации Моркинского муниципального района отдел кадров является вспомогательным подразделением, создано с целью обеспечения работы по подбору, отбору, оценке, аттестации повышению квалификации муниципальных служащих, реализации кадровой политики, обеспечивающее эффективную работу Администрации, укрепление трудовой дисциплины данных категорий работников.

Таблица 7 - Распределение кадров органов местного самоуправления по опыту работы в органах местного самоуправления и уровню образования на 31 декабря 2018 года

Наименование	Фактическая численность, чел.	Численность лиц, имеющих опыт работы	в том числе				
			До года	1-5 лет	5-10 лет	10-20 лет	Более 20 лет
Депутаты представительного органа	20	20	2	11	7	0	0
Муниципальные служащие	65	62	0	15	23	15	12

Как видно из таблицы 7 фактическая численность муниципальных служащих составляет 65 человек, а депутатов 20. По опыту работы, в органах местного самоуправления, преобладают сотрудники, проработавшие от 5 до 10 лет, а депутаты от 1 года до 5 лет.

Таблица 8 - Сведения о численности и заработной плате Администрации Моркинского района за 3 года

№ п/п	Период	Численность работников всего, человек	в т.ч. работников списочного состава, человек	фонд начисления заработной платы работников – всего,тыс.руб	в т.ч. работников списочного состава, тыс.руб.
	2016г.	63	-	15000	-
	2017г.	60	-	15000	-
	1кв. 2018г.	65	-	15000	-

Как видно из таблицы, заработка плата не изменилась. Так же в данной организации есть премии и различные поощрения, за добросовестное отношение к работе, выполнение планов.

Таблица 9 - Сведения о динамике численности государственных гражданских служащих Администрации Моркинского района за 3 года

Должности гос. службы Период	2016 г.	2017 г.	2018г.
<u>руководители - всего</u>	9	9	9
Высшие	2	2	2
главные	-	-	-
Ведущие	-	-	-
<u>специалисты – всего</u>	24	24	24
Главные	13	13	13
Ведущие	11	11	11
Старшие	-	-	-
<u>обеспечивающие специалисты – всего</u>	5	5	5
Ведущие	3	3	3
Старшие	1	1	1
Младшие	1	1	1

Из данных таблицы 9 можно увидеть, что динамика государственных служащих в Моркинском районе стабильна и не изменяется последние 3 года.

Таблица 10 – Динамика половозрастного состава работников Администрации Моркинского района за 2018 год, чел

Состав работников	2018 г.
Мужчины – всего	35
в том числе в возрасте:	
до 25 лет	2
от 25 до 35 лет	11
от 35 до 50 лет	16
старше 50 лет	6
Женщины – всего	30
в том числе в возрасте:	
до 25 лет	1
от 25 до 35 лет	9
от 35 до 50 лет	15
старше 50 лет	5

Из данных таблицы видно, что большую часть занимают работники от 25 до 50 лет. И лишь малая часть до 25 и после 50 лет. Здесь можно отнести к недостаткам, то что 4,6 % от общего числа работников занимают молодые специалисты. Это говорит о том, что в администрации практически все работники в среднем находятся в возрасте 40-50 лет и со временем, могут возникнуть проблемы с кадрами при замещении должностей, после ухода их на пенсию. Для этого необходимо заключать договоры с высшими профессиональными учебными заведениями и давать возможность студентам учиться по направлению. Это облегчит работу кадровому отделу при подборе новых сотрудников на замещающие должности. Также необходимо возобновить работу кадрового резерва, который существовал до недавнего времени, но в настоящее время не имеет ни одного резервного сотрудника.

Это плохо, так как при экстренном и безвыходном положении, когда будут требоваться кадры для замещения какой-либо должности, не будет возможности заместить эту должность и это значительно затормозит работу отдела или всей организации в целом.

Таблица 11 - Уровень образования сотрудников Администрации Моркинского района за 2017-2018 гг.

	2017 год	2018 год
Одно высшее	53	52
Два высших	10	13
Послевузовское (ученая степень)	0	0
Итого	63	65

Из данных таблицы 12 можно сделать следующие выводы:

- 1) все сотрудники имеют высшее образование;
- 2) лишь 20% сотрудников от общего состава имеет 2 высших образования;

Это весьма хорошие показатели и даёт положительную оценку отделу кадров за хороший подбор персонала, но несмотря на такой уровень образования многие сотрудники данного учреждения проходили курсы повышения квалификации несколько лет назад. Это связано с тем, что обучение персонала проходит с отрывом от работы временем (1-2 недели) и сотрудники вынуждены ездить на отдаленные расстояния, что существенно тормозит работу администрации. Поэтому мы предлагаем ввести в данную администрацию Online-обучение. Это поможет работникам не отрываться от своих должностных обязанностей, вовремя выполнять свои полномочия и совместно получать знания, которые в дальнейшем помогут облегчить работу администрации в целом.

Согласно теоретическим аспектам, кадровая политика любой организации состоит из пяти, взаимосвязанных и взаимозависимых политик:

- социальная политика;

- политика заработной платы;
- политика обучения;
- политика взаимодействия;
- политика занятости.

На основе данных, собранных при прохождении практики, проведем небольшой анализ каждого элемента кадровой политики администрации Моркинского муниципального района.

### Социальная политика.

В администрации, социальная политика реализуется через:

- добровольное медицинское страхование, предоставление медицинского обслуживания;
- оздоровительные программы;
- повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места работников;
- пользование социальными учреждениями (домами отдыха, санаториями, детскими оздоровительными лагерями) по льготным путевкам.

Политика заработной платы. администрация Моркинского муниципального района, установила следующие гарантии для своих сотрудников:

- условия работы, обеспечивающие исполнение им должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией;
- право на своевременное и в полном объеме получение денежного содержания;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего (служебного) времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;
- пенсионное обеспечение за выслугу лет и в связи с инвалидностью;

- обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей;

- обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы или после ее прекращения;

- защита муниципального служащего и членов его семьи от насилия, угроз и других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей в случаях, порядке и на условиях, установленных федеральными законами.

Политика взаимодействия, реализуется через взаимодействие с общественными объединениями и гражданами.

Политика занятости реализуется в администрации через:

- сохранение, поддержание и создание рабочих мест;
- регулирование и регламентация высвобождения рабочей силы;
- профобучение и переподготовку;
- меры адаптации к новым условиям занятости;
- проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;
- подбор и расстановка кадров.

В Администрации Моркинского муниципального района при подборе кадров есть алгоритм действий, который необходимо выполнить. Для начала в отделе кадров определена потребность в том или ином персонале они прописывают требования (квалификация, знания, способности, поведения и т.д.), которым должен соответствовать будущий сотрудник. Также совместно с требованиями составляется инструкция, в котором описаны все основные функции работника. Должностная инструкция подготавливается службой

управления персонала совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность.

Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

2. Объявления в средствах массовой информации. Для привлечения кандидатов размещает объявления в специализированных газетах и на сайте администрации. Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

Задача, первичного отбора и оценки состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми будет проведена дальнейшая индивидуальная работа. Далее проводится индивидуальное собеседование, после которого специалист дает оценку степени соответствия кандидата требованиям.

После проведения собеседования выбирают кандидата, который наиболее подходит для требуемой должности.

После этого выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте.

Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

Политика обучения - это формирование соответствующей базы обучения, благодаря которой работники могут повысить квалификационный

уровень и, следовательно, получить возможность своего профессионального продвижения.

В целях совершенствования муниципальной службы муниципальные служащие за счет средств городского бюджета регулярно проходят курсы повышения квалификации, в учебные планы которых входят занятия по вопросам законодательного обеспечения муниципальной службы, управления муниципальными закупками, предупреждения коррупции в муниципальных органах. Организована работа по прохождению профессиональной переподготовки муниципальными служащими администрации Моркинского муниципального района, ее органов и структурных подразделений.

В администрации нашего района при подборе персонала на вакантные должности рассматривается компетентность, наличие высшего профессионального образования, стаж работы, продолжительность работы на одном месте, достижения, деловые и личностные качества, состояние здоровья. Подбор на вакансии проводится из числа работающих и вновь претендующих на должность. При этом используются анкетирование (позволяет собрать основную информацию о кандидате, имеющую значение при принятии решения), первичное собеседование (позволяет проверить достоверность информации, содержащейся в анкете и оценить поведение кандидата), психологическое тестирование (позволяет оценить степень соответствия психометрических характеристик кандидата специфике рабочего места, а также совместимость кандидата с социально-психологическим климатом организации). Для проверки того, как человек справляется с заданиями, проводят стажировку на рабочем месте. Важной составляющей является наличие рекомендательных писем.

Прядок поступления на службу, распоряжение о структуре, решение собрания депутатов о структуре и о положении муниципальной службы, а также положение о муниципальной службе в муниципальном образовании

«Моркинский муниципальный район» представлены в (Приложении А,Б,В,Г,Д,Ж,К).

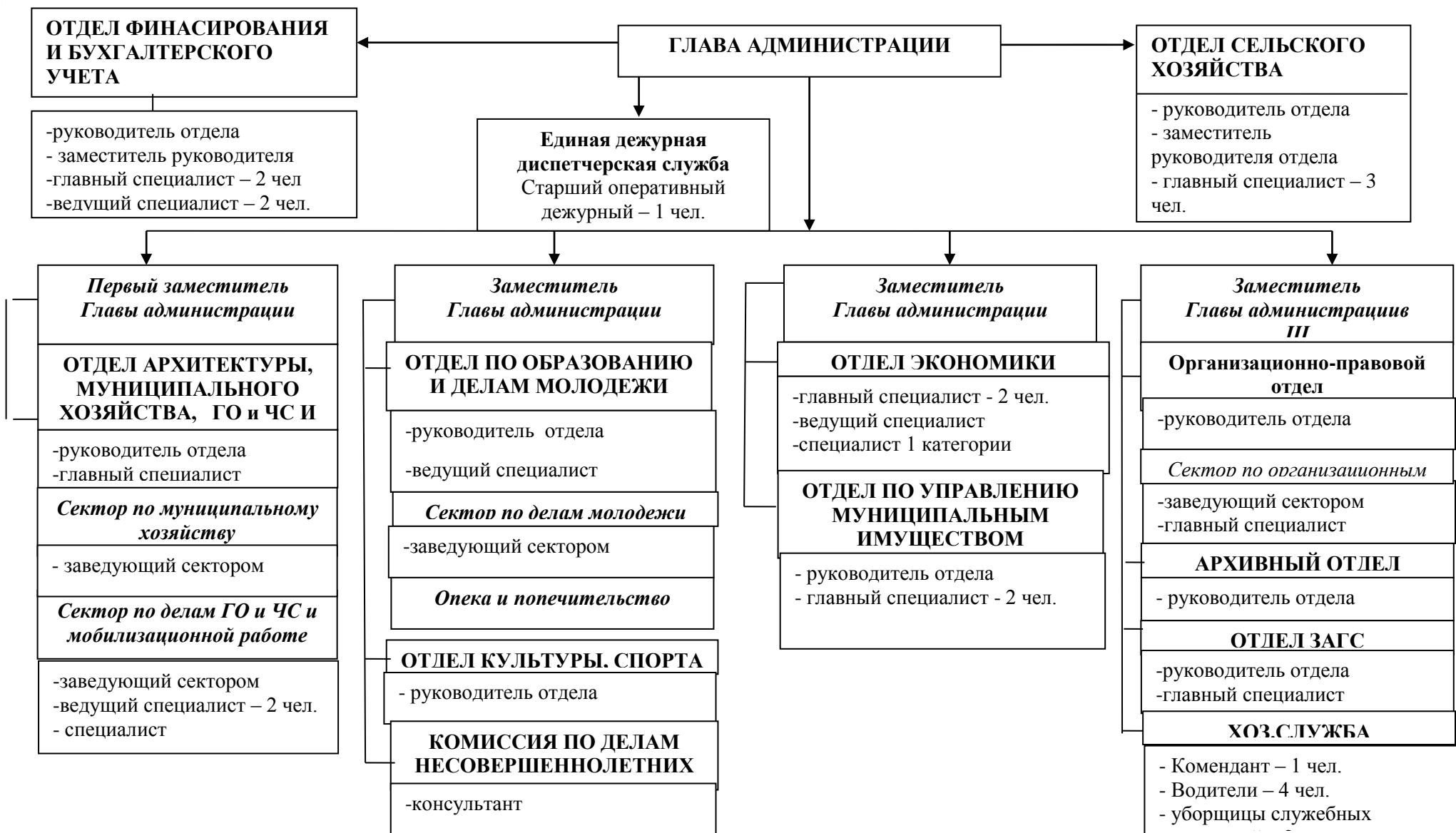
До недавнего времени существовал кадровый резерв организации, но в настоящее время в нем нет резервных кадров. Это плохо, так как при экстренном и безвыходном положении, когда будут требоваться кадры для замещения какой-либо должности, не будет возможности заместить эту должность и это значительно затормозит работу отдела или всей организации в целом.

Далее рассмотрим структуру администрации муниципального образования «Моркинский муниципальный район».

Из данной структуры можно выделить следующее: во главе всей Администрации МО стоит глава администрации, так же у него есть первый заместитель, который выполняет работу главы администрации в его отсутствие и есть заместители, которые отвечают за ту или иную деятельность отделов и организаций, входящих в структуру администрации.

Состав структуры был изменен 30 января 2018 года.

Таблица 12 – Структура Администрации муниципального образования «Моркинский муниципальный район»



В данную структуру входят 65 единиц относящиеся к численности Администрации Моркинского муниципального района со структурными подразделениями, в том числе:

- 52 единицы – должности муниципальной службы муниципального образования «Моркинский муниципальный район» (далее – должности муниципальной службы), из них: 4 единицы – должности муниципальной службы МУ «Отдел сельского хозяйства администрации муниципального образования «Моркинский муниципальный район», 7 единиц – должности муниципальной службы МУ «Отдел по образованию и делам молодежи администрации муниципального образования «Моркинский муниципальный район», 3 единицы - должности муниципальной службы МУ «Отдел культуры, спорта и туризма администрации муниципального образования «Моркинский муниципальный район»;
- 13 единиц – должности, не относящиеся к должностям муниципальной службы муниципального образования «Моркинский муниципальный район».

В ходе проведённого анализа был выявлен недостаток в кадровой политике, а именно в обучении персонала. Обучение персонала проходит с отрывом от работы и осуществляется без нововведений. Также в обучение не в полной мере используются информационные технологии, которые позволяют снижать издержки на персонал и предоставляют неограниченные возможности по развитию персонала. Не смотря на подготовку вузами специалистов государственного и муниципального управления, формированию кадрового потенциала уделяется недостаточное внимание. Имеющийся договор по предоставлению мест на практику носит скорее формальный характер.

В процессе прохождения практики был собран материал исходя из него было сделано заключение о необходимости совершенствования механизма политики обучения.

### 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ МОРКИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

На основе анализа кадровой политики в Администрации Моркинского муниципального района и выявленных недостатков, а именно политики обучения целесообразно предложить следующие мероприятия:

- 1) Внедрение в систему обучения Online технологий;
- 2) Заключение договоров, обеспечивающих обратную связь, с высшими учебными заведениями.

Повышение квалификации необходимо для обеспечения роста профессионального уровня сотрудников, повышения их знаний, совершенствования навыков и умений выполнять более сложные поручения.

В качестве первого мероприятия предлагается использование Online технологий, дистанционное обучение, для повышения квалификационного уровня персонала, в Администрации Моркинского муниципального района. Данная система профессионального обучения предусматривает индивидуальный подход, что позволяет выявить способности обучаемого и требует меньше затрат.

Кейс-технология. Получив пакет учебных материалов (обычно их кладут в объемный кейс, отсюда и название), слушатель изучает их дома, выполняет контрольные задания и курсовые работы, консультируется с преподавателем по электронной почте. Если это длительный курс (как правило, применение данной технологии организации дистанционного обучения оправдано только для длительных курсов, не менее 500 часов), то возможна организация очных семинаров и установочных лекций, а по завершению курса - сдача очного экзамена для получения соответствующего

документа. Фактически такая форма дистанционного обучения лишь немногим отличается от традиционного заочного обучения. Она наиболее распространена в России: для ее внедрения не нужна техника.

Технологии организации дистанционного обучения, отличающиеся друг от друга лишь степенью применения средств современных информационных и коммуникационных технологий:

- сетевая технология;
- телевизионная технология.

Сетевая технология является разновидностью кейс-технологии с тем лишь отличием, что основной учебный материал можно получить в компьютерной сети. Учебный центр, предлагающий дистанционную программу, обеспечивает слушателю доступ в электронные библиотеки, обучающие программы "ведут" человека по курсу, выполняя роль "контролера" знаний. В процессе учебы слушатели могут общаться друг с другом на компьютерных чатах, возможны интерактивные семинары. При длительных программах обучения, предусматривающих итоговую аттестацию, слушатели приезжают в учебный центр для сдачи экзамена в очной форме.

В основу телевизионной технологии положены лекции - как онлайновые, так и записанные на DVD-диск, а также телемосты - теледискуссии, видеоконференции в режиме реального времени. В настоящее время у специалистов по подготовке работников наибольший интерес вызывает модульная система обучения, предложенная Международной организацией труда. В основе этой системы лежит учебная программа (модуль) включающая строго установленный объем знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения производственного задания и дополнительных функций, обусловленных соответствующими квалификационными стандартами или требованиями.

Для этого Администрации необходимо совершенствовать свой Веб-сайт, который позволит:

- разместить методические пособия по программам повышения квалификации;
- проводить Online-семинары - разновидность веб-конференции, проведение онлайн-встреч или презентаций через Интернет в режиме реального времени. Во время веб-конференции каждый из участников находится у своего компьютера, а связь между ними поддерживается через Интернет посредством загружаемого приложения, установленного на компьютере каждого участника, или через веб-приложение. В последнем случае, чтобы присоединиться к конференции, нужно просто ввести URL (адрес сайта) в окне браузера.

В настоящее время вебинар используется в рамках системы дистанционного обучения.

Среди прочих типичных функций конференцсвязи:

- слайдовые презентации;
- видео в режиме реального времени;
- VoIP (аудиосвязь через компьютер в режиме реального времени с использованием наушников или колонок);
- веб-туры - когда адреса страниц, данные форм, cookies, скрипты и другая информация о сеансе может быть передана другим участникам с целью использования её для наглядного обучения с элементами входа в систему, кликами, переходами между экранами, данный тип функций используется для демонстрации сайта или приложений при непосредственном участии пользователей;
- трансляция записи (размещается по уникальному веб-адресу, для последующего просмотра и прослушивания любым пользователем);
- whiteboard (электронная доска для комментариев, на которой ведущий и слушатели могут оставлять пометки или комментировать пункты слайдовой презентации).

Онлайн-конференция или вебинар - это онлайн мероприятие, организованное при помощи web-технологий в режиме прямой трансляции.

На вебинаре один или несколько спикеров могут проводить презентации, тренинги, сейлс-митинги, совещания для группы от нескольких человек до нескольких тысяч участников в Интернет или корпоративной сети.

Для организации и проведения вебинара потребуется:

- 1) Обеспечение технической возможности.
- 2) Подготовка к проведению.
- 3) Проведение вебинара.
- 4) Обеспечение технической возможности.

С технической точки зрения проведение вебинаров вещь не сложная.

Необходимы:

- компьютер (ноутбук), подключенный к Интернет;
- проектор;
- микрофоны в зале для вопросов;
- аудио аппаратура;
- веб-камера;
- экран.

В таблице 13 показаны затраты на оборудование.

Таблица - 13 Затраты на оборудование

Вид техники	Количество, шт.	Стоимость, тыс.р.
Ноутбук	1	16400
Проектор	1	23520
Микрофоны	15	6000
Аудио аппаратура	2	5000
Веб-камера	1	2270

Для использования видео, скорость Интернета, для корректной передачи картинки должна быть не менее 2 Мбит/с. В случае, если будет использоваться только звук, скорость 256 кбит/с будет достаточна.

Для проведения вебинара на центральном сервере администрации должно быть установлено специальное программное обеспечение.

## Программа для проведения вебинара.

Существуют и отечественные, и зарубежные сервисы для проведения вебинаров. Технические характеристики у большинства из них близки, однако есть различия в предоставляемом функционале и ценах. В нашем случае, для проведения вебинаров в Администрации, предлагается использовать бесплатный сервис вебинаров [seemedia.pro](http://seemedia.pro) простой интерфейс, нет ничего лишнего. Сервис безлимитный с неограниченным количеством участников.

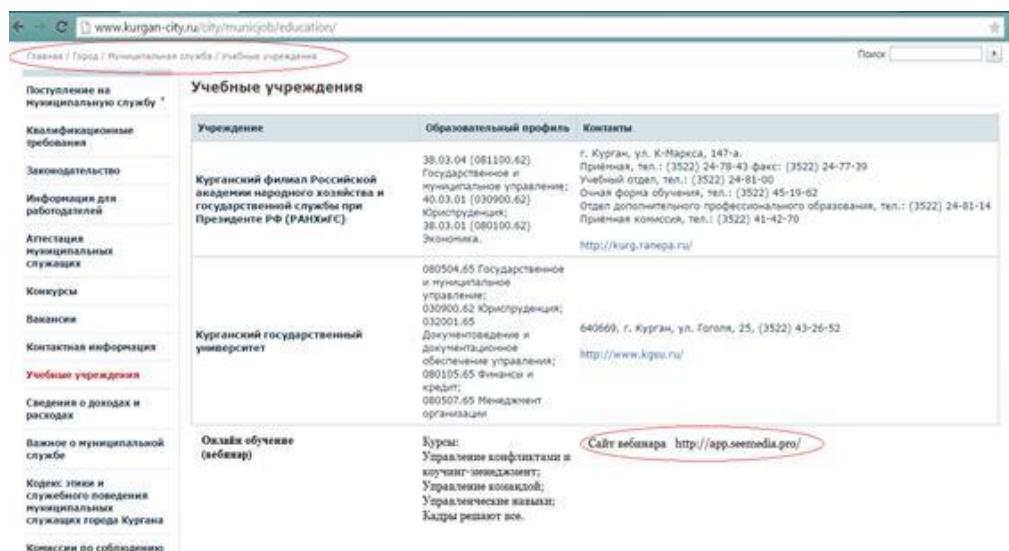


Рисунок 2 - Совершенствование сайта администрации Моркинского муниципального района

На рисунке 2 показано, расположение ссылки на вебинар. Для этого мы заходим на главную страницу администрации, выбираем вкладку "Городское поселение" - "Муниципальная служба", и из раскрывшихся вкладок слева выбираем нужную нам вкладку "Учебные заведения" - "Онлайн обучение" и здесь же располагается ссылка на сайт вебинара.

Диалоговое окно вебинара включает в себя (рисунок 3):

а) Регистрационный лист. При подключении работников к вебинару программа автоматически вносит их в данный лист, и преподаватель видит участников и знает, сколько их всего.

б) Изображения преподавателя, участников. Данная возможность необходима чтобы:

- дополнительно контролировать присутствие участников, наблюдать за их эмоциональными реакциями;

- при проведении тестирования при помощи вебинара видеть, что участник отвечает на вопросы самостоятельно.

в) Презентация или различного рода документы. Вебинар - это не просто видео - или аудиолекция, а полноценное учебное мероприятие. И чтобы оно было успешным, участникам необходимо демонстрировать учебный материал, например:

- презентацию, где будут показаны основные тезисы выступления преподавателя;

- схемы;

- визуальные образы.

г) Демонстрация экрана. Так называется возможность всем участникам видеть, что происходит на рабочем столе преподавателя, подобно тому, как если бы это была студенческая доска.

д) Запись. Вебинар можно записать на аудио и видео носители с последующим предоставлением копий участникам, а затем в любое удобное время его просматривать. Особенno важна данная функция для сотрудников, которые не смогли принять участие в занятии.

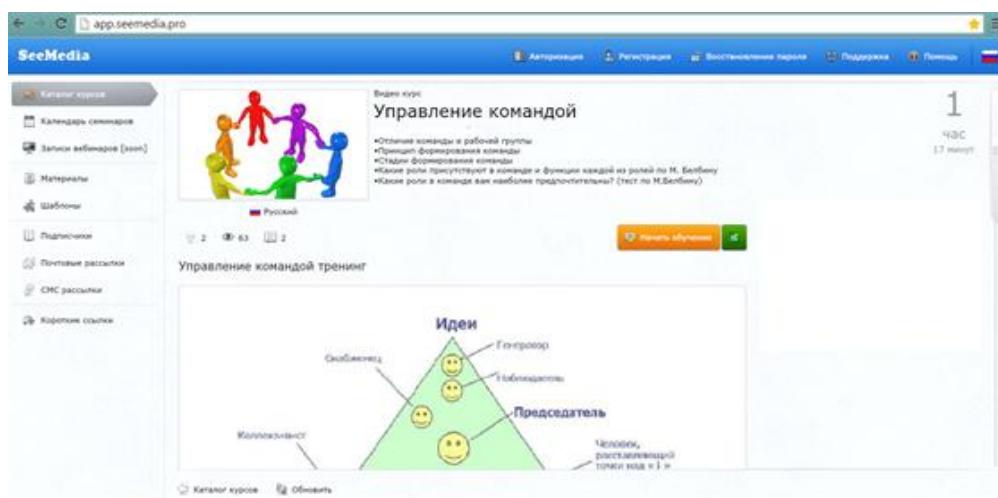


Рисунок 3 - Диалоговое окно вебинара

## 2) Подготовка к проведению

Для проведения вебинара необходимо предварительно:

а) Подготовить учебный материал - презентацию, документы, видеоизображения, рисунки и другую визуальную продукцию, которая будет демонстрироваться во время занятия.

б) Создать учебное мероприятие (вебинар) в программе WebTutor, внеся всю главную информацию о нем в базу данных системы обучения: дату, время начала и завершения, списочный состав тех, кто должен обязательно участвовать в вебинаре. При необходимости предоставить возможность руководителям подразделений самостоятельно добавлять своих подчиненных в перечень участников.

в) "Прикрепить" учебный материал, для чего в программном обеспечении имеются специальные инструменты.

г) Оповестить всех участников о том, когда состоится данное мероприятие. Для этого используетсястроенная функция WebTutor - автоматическая рассылка по e-mail приглашений на учебные мероприятия.

д) Оповестить технического специалиста, ответственного за работоспособность компьютера, о том, что будет проводиться вебинар, и попросить его проверить исправность оборудования и программного обеспечения.

е) За один день до вебинара организовать репетицию этого мероприятия с преподавателем, особенно если он ни разу не проводил семинары подобным образом, а также проверить оборудование.

На этом подготовка завершается.

### 3) Проведение вебинара.

Необходимо учитывать, что длительность вебинара должна быть не более 1-1,5 часа. Одна тема - один вебинар. Более долгое время преподавателю сложно удерживать внимание участников на заданной теме.

Что должен знать и делать преподаватель:

Пользоваться всеми функциями программы вебинар. Включать и выключать в нужное время:

- окна видеотрансляции участников, преподавателя;

- микрофоны участников.

Добавлять в список новых участников, опоздавших к началу вебинара.

### Начало занятий

Преподаватель должен подключиться к вебинару за 15-20 минут до назначенного времени. Первые минуты занятия - "вводные". Нужно задать вопрос аудитории: всем ли хорошо слышно? Если у кого-либо из участников проблемы со звуком, нужно предложить им обратиться к техническому специалисту.

Далее преподаватель должен представиться, назвать тему вебинара. Кратко описать, о чем пойдет речь, сколько времени он продлится, когда и каким образом можно будет задавать вопросы. Если не все участники знакомы с данной формой обучения, можно рассказать кратко, что такое вебинар, какими инструментами могут пользоваться участники. После чего - приступить непосредственно к занятию.

### Опросы

Поскольку участники вебинара будут только слушать преподавателя, то внимание их, вероятно, со временем станет рассеиваться. Чтобы такого не происходило, следует как можно чаще "втягивать" аудиторию в процесс обучения, например, с помощью опросов. Участники при этом используют микрофоны.

### Ответы на вопросы

При планировании вебинара нужно отвести немного времени на работу с поступившими вопросами участников. Для ответов на них достаточно 10-15 минут.

В завершение преподавателю следует поблагодарить участников за то, что они смогли принять участие в вебинаре.

Основные плюсы проведения вебинаров это - быстрая подготовка мероприятия, низкая себестоимость. К затратам можно отнести только расходы на комплектование конференц - зала оборудованием (колонками, проектором, веб-камерами и т.д.).

Предлагаются следующие курсы, для проведения в рамках вебинара:

1) Управление конфликтами и коучинг-менеджмент

Цель коучинг-программы

- систематизация и развитие лидерских, организационных и коммуникационных способностей;
- развитие знаний и навыков по технологии организационной и управленческой коммуникации для достижения запланированных результатов;
- получение четкого алгоритма действий, для реализации на практике, по нейтрализации манипуляций и работе с возражениями, по предупреждению и творческому управлению конфликтами;
- развитие умения управлять собственным успехом и успехом команды, формированием позитивных моделей мышления;
- получение идеальной возможности повысить личностную и командную эффективность, позитивный настрой, мотивацию к успеху, энергичность, уверенность в себе.

2) Управление командой

Цель программы: формирование компетенций, необходимых для перехода на управление персоналом с упором на командную работу, в частности понимание:

- правил создания и распуска команды;
- этапов развития организации и алгоритмов управления командами;
- правил управления изменениями;
- правил управления проектами;
- основ коммуникации и межличностного общения.

3) Управленческие навыки

Цель:

- a) Создать у участников правильное понимание места и роли менеджмента в организации.

б) Показать на материале конкретных деловых ситуаций значение главных функций менеджера:

- организация коммуникаций с вышестоящими руководителями, "соседями" и подчинёнными;
- управление подчинёнными: постановка задач, мотивирование, делегирование, обратная связь, оценка;
- организация работы, расстановка приоритетов, управление временем и событиями;
- обучение подчинённых и наставничество;
- эффективное поведение в сложных и конфликтных ситуациях.

в) Дать участникам инструментарий для эффективного управления собственной работой и подчинёнными.

г) Создать для каждого участника план личной работы по развитию менеджерских компетенций, применению эффективных технологий управления.

д) Дать участниками эмоциональный заряд на дальнейшую работу. Показать, что они способны справиться с возникающими проблемами.

#### 4) Кадры решают всё

Цель:

- изучение всех способов эффективного найма продуктивных сотрудников;
- прохождение конкретных практических заданий по найму.

Метод проведения вебинара, может быть следующим:

- лекционно-информационная часть - 45-50% времени;
- просмотр и анализ учебных фильмов - 20% времени;
- упражнения, деловые игры - 20-25% времени.

Раздаточные материалы:

- презентация PPT;
- учебные фильмы.

Вебинары сопоставимы с очными занятиями по качеству, так как, на мероприятии преподается учебный материал, организуются опросы, по окончанию курса проводится проверка знаний (тестирование).

По завершению обучения каждый участник получает сертификат.

В качестве второго мероприятия по совершенствованию кадровой политики целесообразно заключить договоры с высшими учебными заведениями. Для обеспечения профессионально подготовленными и профессионально адаптированными специалистами администрации. Целесообразно оказывать помощь в проведении лекций и практических занятий, предоставлять студентам места для прохождения производственной практики. От качества производственной практики во многом зависит подготовка будущего специалиста. Такая работа даст стабильность и обеспечит двустороннюю тесную связь. С окончанием ВУЗа студенты были бы уже трудоустроены. При заключении таких договоров возможно сокращение срока выхода на более высокий уровень квалификации рабочих, получивших профессиональную подготовку в ВУЗах.

Сегодня работа для студента - получение практического профессионального опыта, новых знаний, недополученных в вузе и ускоряющих процесс профессионального становления и последующего трудоустройства; ознакомление с условиями работы в различных организациях, что помогает студентам формироваться как работникам, выбирать место постоянной работы после окончания учебы, заинтересовать собой работодателя. Для значительной части студентов работа - возможность самостоятельно зарабатывать деньги.

Сегодняшние студенты - завтрашие молодые специалисты; они будут адаптироваться на своем первом месте работы, впитывая ценности, нормы, образцы поведения, принятые в администрации; но культура труда при этом будет накладываться не на чистый лист - благодаря ВУЗу индивид уже будет обладать некоторой культурой труда.

Взаимодействие администрации и Университета:

- разрабатывают, поддерживают и реализуют совместно подготовленные проекты и мероприятия;
- координируют действия по обеспечению эффективного сотрудничества.

Для достижения поставленных целей администрация и университет могут реализовывать следующие формы и направления сотрудничества:

- 1) взаимное предоставление информации:
  - университет - об образовательных программах, по которым производится обучение студентов, о специальностях (направлениях подготовки) и квалификации студентов (выпускников), нуждающихся в трудоустройстве;
  - администрация - о наличии вакантных рабочих мест, соответствующих квалификации и специальности (направлению подготовки) студентов (выпускников) университета.
- 2) организация и проведение научно-практических конференций и семинаров, в том числе совместных в университете;
- 3) организация практик и стажировок студентов университета в администрации.

Администрации и университету необходимо совершить следующие действия:

- 1) Университет:
  - а) направляет студентов Университета в Администрацию для прохождения практики;
  - б) самостоятельно информирует студентов о возможностях трудоустройства, содействует студентам (выпускникам) в заключении трудовых договоров с Администрацией;
  - в) направляет в Администрацию для собеседования студентов (выпускников) Университета, имеющих квалификацию, соответствующую вакантной должности;

г) предоставляет возможность сотрудникам Администрации принимать участие в учебном процессе в качестве преподавателей дисциплин профессионального цикла, руководителей выпускных квалификационных работ и в работе Государственных аттестационных комиссий;

д) приглашает представителей Администрации для участия в совместных научно-практических конференциях, "Днях карьеры", "Днях открытых дверей", проводимых Университетом.

2) Администрация:

а) по возможности организует практику для студентов Университета и назначает руководителя практики со стороны Администрации;

б) заключает с Университетом договор об организации практики в ходе реализации основной образовательной программы с возможностью предоставления студенту рабочего места во время прохождения практики;

в) по возможности предоставляет студенту информацию для написания курсовых и выпускных квалификационных работ;

г) направляет в Университет списки вакансий;

д) заключает со студентом (выпускником) Университета, прибывшим для трудоустройства, трудовой договор в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и предоставляет Университету отзывы о работе студентов (выпускников) Университета;

е) извещает Университет о заключении со студентом (выпускником) трудового договора;

ж) информирует Университет о необходимости оказать студенту (выпускнику) дополнительные образовательные услуги в соответствии с потребностями, возникающими при прохождении студентом (выпускником) практики, а также после трудоустройства студента (выпускника) Университета в Администрацию;

з) принимает участие в совместных научно-практических конференциях, "Днях карьеры", "Днях открытых дверей" Университета.

Также можно проводить тематические конференции в ВУЗах, в рамках которых может собираться группа студентов, заинтересованных в той или иной теме обсуждения. Работодатель, таким образом, получает потенциальных адресатов, которым можно предложить открывшуюся вакансию в организации. Примером, тематической конференции, может быть специально выделенный по согласованию с вузом блок в рамках традиционных ежегодных научно-практических вузовских конференций.

### 3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий

Проведенный анализ по кадровой политике администрации Моркинского муниципального района и предложенные мероприятия по её совершенствованию, а именно введение Online-обучения. Поможет сотрудникам данного органа местного самоуправления беспрепятственно обучаться, получать новые знания, обмениваться опытом с коллегами без отрыва от работы, что существенно повысит работу администрации в целом.

Безусловно, проблем кадровой политики, с которыми приходится сталкиваться кадровым службам в процессе формирования и совершенствования кадрового состава, множество, но эффективность работы и предоставление качественных услуг населению напрямую зависят от знаний и компетентности сотрудников. Поэтому нужно обучать персонал чтобы все сотрудники были компетентны и могли решать вопросы любого уровня сложности, которого требует руководство.

Online-обучение в свою очередь является более гибкой, чем традиционная, быстрее реагирует на стремительную смену технологий, потребности рынка труда. Система предусматривает индивидуальный подход, тесный психологический контакт между обучающим и обучаемым, что позволяет выявлять способности последнего, обеспечивая большую эффективность с точки зрения качества приобретаемых трудовых навыков, она требует меньше затрат.

Совершенствование системы управления, кадровой и организационной работы выступают важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления российской государственности. Именно органы власти и управления могут непосредственным образом воздействовать на развитие происходящих в стране реформ, обеспечивать реализацию решений, направленных на модернизацию жизни российского общества.

Заключение договоров с ВУЗами в первую очередь выступает в интересах студентов, так как у него появляется возможность, обучаясь бесплатно и может быть уверен в том, что после окончания высшего учебного заведения он будет трудоустроен, как минимум на 3 года.

У администрации появятся дополнительные (резервные) кадры, в которых она будет вкладывать. То есть, фактически, администрация, заключая трехсторонний договор между государственным учреждением, ВУЗом и студентом, гарантирует себе в будущем обеспеченность кадрами. Тем более если студенты, после окончания ВУЗа уже приступят к выполнению своих обязанностей, то в скором времени у администрации будет ряд сотрудников с большим опытом работы в сфере государственной и муниципальной службы. Этим самым администрация поднимет компетентность своих сотрудников и сможет решать вопросы любого характера и любой сложности.

Руководству следует обратить внимание на внедрение модульных программ обучения и на заключение договоров с ВУЗами.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Современная система кадрового обеспечения муниципальных учреждений должна быть связана с разработкой и реализацией политики, включающих планирование, отбор, наем, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьеру; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи; консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

Персонал следует рассматривать как конкурентное богатство, которое надо размещать, развивать и мотивировать для достижения стратегических целей организации.

Кадровая политика в широком смысле обозначает систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы; кадровая политика в узком смысле обозначает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организаций.

Целью исследования является совершенствование процесса формирования кадровой политики на примере муниципального учреждения «Администрация муниципального образования «Моркинский муниципальный район» Республики Марий Эл.

Для написания данной работы, проводились исследования на примере Администрации Моркинского муниципального района Республики Марий Эл. Местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования) наделяется уставом муниципального образования полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

На сегодняшний момент главой администрации является Иванов Александр Альбертович, его первым заместителем – Голубков Александр Николаевич. Так же есть 3 заместителя:

- по вопросам взаимодействия с органами местного самоуправления и населением;
- по экономическому развитию территории;
- по социальным вопросам.

В структуру учреждения входят 65 штатных сотрудников относящиеся к численности Администрации Моркинского муниципального района со структурными подразделениями.

В ходе проведённого анализа были выявлены недостатки в кадровой политике, а именно связанные с обучением персонала. Обучение персонала проходит с отрывом от работы и осуществляется без нововведений. Также в обучение не в полной мере используются информационные технологии, которые позволяют снижать издержки на персонал и предоставляют неограниченные возможности по развитию персонала. Не смотря на подготовку вузами специалистов государственного и муниципального управления, формированию кадрового потенциала уделяется недостаточное внимание. Имеющийся договор по предоставлению мест на практику носит скорее формальный характер.

На основе анализа кадровой политики в Администрации Моркинского муниципального района и выявленных недостатков, а именно политики обучения целесообразно предложить следующие мероприятия:

- 1) Внедрение в систему обучения Online технологий;
- 2) Заключение договоров, обеспечивающих обратную связь, с высшими учебными заведениями.

Проблем кадровой политики, с которыми приходится сталкиваться кадровым службам в процессе формирования и совершенствования кадрового состава, множество, но эффективность работы и предоставление

качественных услуг населению напрямую зависят от знаний и компетентности сотрудников.

Среди основных целей кадровой политики выделяют экономические цели, связанные с отношениями учреждений с окружающим миром и социальные цели, реализация которых направлена на улучшение отношений учреждения со своими сотрудниками.

На основе ориентации на персонал и внешнюю среду выделяют такие типы кадровой политики как открытая и закрытая. Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации также определяют тип кадровой политики. Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий.

Кадровой политике принадлежат доминирующие позиции среди различных аспектов и тенденций управления персоналом. Поэтому кадровая политика должна все время опираться на современные подходы к управлению персоналом, к его развитию, к его адаптации, т.е. возможности быстрого включения в конкурентные отношения, а также к адаптации через высокую сплоченность коллектива и через систему наставников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Российская газета от 25 декабря 1993 г.
2. Конституция Республики Марий Эл (принята Конституционным собранием Республики Марий Эл 24 июня 1995 г.).
3. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
4. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон (с изменениями, внесенными Федеральным законом от 7 мая 2013 года № 99-ФЗ (Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru), 08.05.2013) // Принят Государственной Думой 7 февраля 2007 года. Одобрен Советом Федерации 21 февраля 2007 года.
5. Закон Республики Марий Эл от 7 апреля 1998 г. № 5 «О муниципальной службе в Республике Марий Эл».
6. Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» от 28 апреля 2008 года № 607 (в ред. Указа Президента РФ от 13.05.2010 N 579, от 14.10.2012 N 1384).
7. Устав муниципального учреждения Администрации муниципального образования Моркинский муниципальный район.
8. Медведев Д.А. Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров 23 июля 2008 года (Московская область, Горки).
9. Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: Монография / Ю.В. Астахов. - Белгород: Областная типография, 2018.

10. Бабушкина Н.А. Работа с кадровым резервом на государственной гражданской службе: лучшие региональные практики и зарубежный опыт // Вестник магистратуры. 2015. № 6-3 (45). С. 118-121.
11. Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 2. С. 65-88.
12. Зaborовская С. Реализация кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления // Государственная служба. 2015. № 2. С. 34-36.
13. Катков И.М. Управление формированием ценностных ориентаций молодых специалистов государственной гражданской службы в процессе их профессионализации // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2015. № 7 (51). С. 102-113.
14. Кеник К.И. Аттестация государственных служащих // Отдел кадров. - 2017. - № 3. - С. 28-35.
15. Кириллов А.В. Проблемы государственной кадровой политики России, имеющие практический характер // Материалы Ивановских чтений. 2015. № 5. С. 222-229.
16. Комахин Б.Н. Модернизация государственной службы и защита прав человека // Вестник Московского университета МВД России. 2012. № 7. С. 129-131.
17. Магомедов, К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонала. - 2007.
18. Максютина Е.В., Герасимов В.О., Васильев А.Е. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ ЦЕНТРАЛЬНОГО РАЙОНА ГОРОДА НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. ст. по матер. XXXIII междунар. науч.-практ. конф. № 4(26). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 186-190.

19. Марьина Н.А. Государственное управление кадровой политики государственных служащих // Молодой ученый. 2015. № 10 (90). С. 916-918.
20. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 305 с.
21. Подосинников Е.Ю., Пясецкая Е.Н. Проблемы кадрового обеспечения в условиях реформирования системы местного самоуправления // Наука и практика регионов. - 2016. - № 2 (3). - С. 24-28.
22. Пясецкая Е.Н. Местное сообщество и муниципальное управление: трансформация взаимодействия// Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2015. - № 9. - С. 61-65. Слатинов В.Б. Реформирование государственной гражданской службы России в условиях распространения концепции «новой публичности»: проблемы и ограничения // Среднерусский вестник общественных наук. - 2016. - Т. 11.- № 3.- С. 61-68.
23. Томильцев, А.В., Воронина, Л.И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления. (Электронный ресурс). Режим доступа: <http://www.midural.ru>.
24. Федосеева, В.Н. Управление персоналом: учебное пособие / В.Н. Федосеева. – М.: Март Март, 2007. – 528 с.
25. Фирсова, Ю.В. Стандарты кадрового делопроизводства / Ю.В. Фирсова, Л.В. Труханович. – М. : Изд. Дело и сервис, 2007. – 160 с.
26. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов. – М.: Изд. Мир, 2007. – 406 с.
27. Чижов, Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии (учебное пособие). - М., 2000.
28. [www.library.ru](http://www.library.ru)
29. <https://www.twirpx.com/files/science/gmu/>
30. <http://window.edu.ru/unilib/>
31. [https://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub](https://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub)

## ПРИЛОЖЕНИЯ