

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

Институт экономики

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.

«20» июня 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Пути совершенствования кадровых технологий в Исполнительном
комитете Тетюшского муниципального района республики
Татарстан**

Обучающийся:

Маркелова Юлия Александровна

Руководитель:

к.филол.н., доцент

Куракова Чулпан Маликовна

Рецензент:

к.э.н., и.о доцента

Ситдикова Ландыш Фаритовна

Казань 2019

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.
«»Г.

ЗАДАНИЕ на выпускную квалификационную работу

_____ Маркеловой Юлии Александровны

1. Тема работы: Пути совершенствования кадровых технологий в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района республики Татарстан

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «21» мая 2019г.

3. Исходные данные к работе: специальная и периодическая литература, устав Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района РТ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы кадровых технологий; разработка и внедрение индивидуальных планов профессионального развития муниципальных служащих, организация индивидуального обучения муниципальных служащих; развитие практического обучения муниципальных служащих на рабочем месте; участие муниципальных служащих в курсах повышения квалификации, в том числе с использованием дистанционных технологий обучения; стимулирование самообразования муниципальных служащих; участие муниципальных служащих в обучающих семинарах, в том числе в режиме видеоконференцсвязи; приобретение учебно-методической литературы; осуществление мониторинга и анализа эффективности процесса профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих; нормативно-правовое обеспечение кадровой работы.

5. Перечень графических материалов:_____

6. Дата выдачи задания «4» июня 2018г.

Руководитель М.Ч. Куракова

Задание принял к исполнению А.Ю. Маркелова

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	4.06.18	
1. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	4.06.18	
1.1. Кадровые технологии: определение, виды, место в системе кадровой работы		
1.2. Кадровые технологии как форма деятельности по управлению кадрами		
1.3. Нормативно-правовое обеспечение кадровой работы		
2. АНАЛИЗ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ТЕТЮШСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	10.09.18	
2.1. Общая характеристика Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района Республики Татарстан		
2.2. Анализ и оценка использования кадровых технологий в работе Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района		
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ТЕТЮШСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ.		
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового обеспечения		
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровых технологий в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района РТ	13.05.19	
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	20.05.19	
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		
ПРИЛОЖЕНИЯ		

Обучающийся

А.Ю. Маркелова

Руководитель

М.Ч. Куракова

Аннотация

к выпускной квалификационной работе бакалавра на тему «Пути совершенствования кадровых технологий в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района республики Татарстан»

Актуальность данной темы заключается в том, что определение направлений совершенствования кадровых технологий в сфере местного самоуправления является одним из необходимых условий повышения эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Ключевые слова: кадровые технологии, кадровая работа, квалификация персонала, стимулирование муниципальных служащих, оценка эффективности, кадровый резерв, адаптация, престиж.

В работе рассматриваются вопросы определения основных направлений совершенствования кадровых технологий в сфере муниципального управления. Основная цель, задачи работы исследования представлены во введении.

Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ реализации кадровой политики и кадровых технологий в органах государственной и муниципальной власти. На основании изученных материалов разработана методика анализа кадровой политики муниципального органа.

Для определения возможных направлений совершенствования кадровых технологий в органах муниципального управления, во второй главе проведен анализ реализации кадровой политики в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района РТ.

В третьей главе работы определены основные направления совершенствования кадровых технологий в органах муниципального управления. Основные выводы по теме работы представлены в разделе выводы и предложения.

The abstract

of final qualifying work on the bachelor on «Ways to improve personnel technology in the executive committee of Tetyushsky municipal district of the Republic of Tatarstan».

The relevance of this topic lies in the fact that the definition of directions for improving personnel technologies in the field of local self-government is one of the necessary conditions for improving the efficiency of professional activities of municipal employees.

Keywords: personnel technologies, personnel work, personnel qualifications, incentives for municipal employees, performance evaluation, personnel reserve, adaptation, prestige.

The paper addresses the issues of determining the main directions of improving personnel technologies in the field of municipal management. The main goal, the tasks of the research work are presented in the introduction.

The first chapter of the work is devoted to the study of the theoretical foundations of the implementation of personnel policy and personnel technologies in state and municipal authorities. Based on the materials studied, a methodology has been developed for analyzing the personnel policy of a municipal body.

To determine the possible directions of improving personnel technologies in the municipal administration, the second chapter analyzed the implementation of personnel policy in the executive committee of the Tetyushsky municipal district of the Republic of Tatarstan.

The third chapter of the work identifies the main directions of improvement of personnel technologies in the municipal administration. The main conclusions on the topic of the work are presented in the section conclusions and suggestions. The work is framed with the use of figures and tables.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Кадровые технологии: определение, виды, место в системе кадровой работы	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Кадровые технологии как форма деятельности по управлению кадрами	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Нормативно-правовое обеспечение кадровой работы	Ошибка! Закладка не определена.
2. АНАЛИЗ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ТЕТЮШСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	39
2.1. Общая характеристика Исполнительного комитета.....	39
2.2. Анализ и оценка использования кадровых технологий	44
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ТЕТЮШСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового обеспечения	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровых технологий в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района РТ.....	Ошибка! Закладка не определена.
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Создание устойчивой и результативной концепции государственного управления в современной России является одной из значимых проблем стратегического характера на сегодняшний день. Современное формирование российской государственности характеризуется высоким интересом к вопросам, имеющим отношение к эффективности государственной власти управления. Все колоссальную значимость в государственном секторе экономики приобретают различные технологические процессы управления, администрирования и организации деятельности государственных служащих.

Рассмотрев Указ Президента РФ от 11 августа 2016 года № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы», можно выделить одно из ключевых направлений реформирования и развития в области государственной службы это - совершенствование управления в области кадрового обеспечения гражданской службы. В нем обозначено внедрение и усовершенствование эффективных технологий и инновационных методов работы в сфере кадровой политики в области государственной службы.

Внедрение эффективных технологий, в том числе в сфере кадровой политики, которые в свою очередь содействуют увеличению уровня качественных показателей служащих, кроме того формированию профессионального, качественного кадрового резерва – осуществляется для успешного совершенствования государственной службы.

Работа с муниципальными кадрами, направленная на результативное формирование их профессионального, творческого потенциала, учитывает использование тонких и своеобразных средств воздействия. В качестве таковых выступают кадровые технологии.

На сегодняшний день наше понимание кадровых технологий работы с персоналом в системе муниципальной службы звучит как применение сложных комплексов форм, средств и методов воздействия на персонал, в конечных целях которых будут осуществляться достижения нужного для руководства органа

местного самоуправления результата. В то же время, говоря о кадровых технологиях, мы сразу же начинаем подразумевать эффективное средство управления, которое заключается в реализации стратегических задач и функций муниципального управления с количественными и качественными характеристиками персонала.

Подтверждая собственную обеспеченность и аргументированность введения, все чаще в настоящее время, технологические процессы вступают в практику муниципальных образований. Это является довольно важным аспектом так, как органы местного самоуправления не обладают достаточным опытом использования аналогичных технологий, нежели как такие органы государственного управления как федеральные и региональные.

В составе кадровых технологий необходимо акцентировать внимание на базовые, то есть те технологии, которые применяются регулярно, они в свою очередь обладают нормативным закреплением и методическим обеспечением. К ним можно отнести: оценку, отбор и подбор персонала, технологию ротации персонала, управление его карьерой.

Конечной целью системы действий по решению проблемы профессионализма государственной службы является создание в рамках института государственной службы такого механизма, который должен:

- обеспечивать государство достаточным количеством лиц, обладающих профессионально-деловыми и нравственными качествами, необходимыми для выполнения всего комплекса функций, возложенных обществом на государственный аппарат;
- препятствовать проникновению в органы публичной власти лиц, не способных эффективно нести службу в интересах общества;
- действовать независимо от политической конъюнктуры, воли, личных пристрастий и влияний тех или иных руководителей.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование и разработка кадровых технологий повышения эффективности управления персоналом в системе муниципальной службы.

Цель данной работы предполагает решение следующих задач:

1. Исследовать процесс реализации кадровых технологий в системе

муниципальной службы.

2. Осуществить диагностику практики кадровой работы в системе муниципальной службы и на этой основе выявить основные проблемы применения кадровых технологий.

3. Построить модель решений и действий, повышающих результативность использования кадровых технологий в органах местного самоуправления.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: монографический, логический, библиографический, логистический.

По результатам нашего исследования была опубликована научная статья «Пути совершенствования кадровых технологий в системе государственного и муниципального управления», Маркелова Ю.А, Нигматуллина Т. Н. // Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в современных экономических условиях» 2019.С. 43-45.

А также статья «Кадровые технологии на государственной службе: проблемы адаптации и применения», Маркелова Ю.А. // Материалы 77-ой студенческой научной конференции «Студенческая наука - аграрному производству».2019.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия, содержание и сущность кадровой политики

По назначению, содержанию, роли кадровая политика в системе управления государством выступает в качестве важнейшего социально-экономического явления в жизнедеятельности государства и общества.

Как отмечает В.В. Черепанов, теоретические основы кадровой политики предметно исследоваться в Российской Федерации сравнительно недавно, поскольку во время советской власти подобная информация не подлежала широкому разглашению. В настоящее же время вопросы кадровой политики находятся в числе актуальных аспектов административного, трудового права, социологии управления, политологии и истории [59, с. 35]

В российской системе государственной службы понятие кадровой политики впервые появилось в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, четвертая глава которой называлась «Кадровая политика в системе государственной службы». Данный документ определял кадровую политику в качестве одного из основных средств и условий роста эффективности функционирования системы государственной службы, реализующейся за счет формирования профессионального кадрового состава, обладающего необходимыми качествами общественного и государственного служения [11].

Рассмотрим определения понятия «кадровая политика» в научной литературе. Следует отметить, что теоретическим аспектам данного вопроса уделено внимание отечественных и зарубежных авторов. Свой вклад в формирование теоретической основы кадровой политики внесли такие авторы, как Ф.У. Тейлор, Базаров Т.Ю., Н.А. Чижова, Половинко В.С. и др.

Так, Ф. У. Тейлор определяет кадровую политику как развитие каждого работника в отдельности до максимально возможной для него

производительности труда при условии максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу [54].

В работах А. А. Лобанова и Дж. М. Иванцевича, С. К. Мордовина, А. П. Егоршина представлен нормативно-методический подход к определению понятия кадровой политики. К примеру, Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов считают, что кадровая политика представляет собой общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом [35]. В свою очередь, С. К. Мордовин определяет кадровую политику как некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом [43].

Другие авторы поддерживают деятельностный подход к определению кадровой политики, в частности, Н. А. Чижов и В. А. Спивак [60]. По мнению Н. А. Чижова, кадровая политика организации — это комплекс содержательных организационных мер, которые направлены на эффективность использования способностей и профессиональных навыков каждого работника в отдельности в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирм [60]. Следует отметить, что подобная трактовка исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики.

По мнению В.С. Половинко, кадровая политика соотносится с различными аспектами управления персоналом: подбором и расстановкой кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. [54] Это понятие отражает приоритеты управления персоналом, идеологию и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

Т.Ю. Базаров приводит несколько иное определение кадровой политики, представляя её в качестве совокупности целей и принципов, определяющих направление и содержание работы с персоналом [15].

В сфере государственной службы кадровая политика выражает государственную стратегию по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти [59]. Данное определение отражает сущность государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской службы.

В.В. Черепанов считает оптимальным следующее определение кадровой политики: «кадровая политика – система теоретических знаний, взглядов, установок государственных органов, негосударственных организаций, должностных лиц, направленная на установление стратегии, принципов и приоритетов этой политики, на определение кадровой доктрины, эффективных форм и методов кадровой деятельности» [62].

Е.А. Скоробогатова и Е.А. Бреусова определяют кадровую политику на государственной службе как «деятельность государственных органов по реализации кадровой стратегии» [44].

Т.В. Халилова под государственной кадровой политикой понимает общий курс и дальнейшую последовательную деятельность государства по формированию требований к госслужащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития госаппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах госслужащих [56].

Подводя итог вышесказанному, можем сказать, что изложенные выше определения понятия «кадровая политика» не удовлетворяют целям данной работы. В связи с этим необходимо предложить собственное, наиболее полное и актуальное определение, определяющее современные приоритеты управления кадровым составом: кадровая политика – это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников. Такое определение является более.

Применительно к сфере государственного и муниципального управления данное определение можно сформулировать так: кадровая политика в органах государственной и муниципальной власти – это совокупность стратегических целей и принципов государственного органа по формированию и профессиональному развитию кадрового состава для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели государственного органа, и цели государственных служащих.

Сущность кадровой политики в системе государственных органов власти с точки зрения Е.Ю. Ивановой состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной и муниципальной службе специалистов высокой квалификации, 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 [33]. Данное понимание сущности кадровой политики отражает деятельностный аспект, процесс осуществления кадровой работы.

С точки зрения Т.В. Халиловой, сущность государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской службы заключается в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти [56].

Таким образом, сущность кадровой политики в государственном и муниципальном управлении – это выражение государственной стратегии по вопросам формирования и развития кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих для обеспечения эффективной деятельности органов государственного управления в целом.

Задачи, основные принципы и приоритетные направления кадровой политики в системе государственной службы в некоторой мере зафиксированы нормативно.

В частности, это касается формирования кадрового состава, положения о котором содержатся в законах:

- в Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г. (гл. 2);
- в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. (гл. 13);
- в Федеральном законе "О муниципальной службе в Российской Федерации". N 25-ФЗ от 02.03.2007 (гл. 8).

Кроме того, приоритеты, задачи и принципы государственной кадровой политики в сфере государственного управления обозначаются в ежегодных посланиях, указах и выступлениях Президента РФ и Председателя Правительства РФ.

Следует отметить, что если кадровая политика на государственной службе устанавливается Указом Президента «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы», то развитие муниципальной службы обеспечивается муниципальными программами развития муниципальной службы и программами развития муниципальной службы субъектов Российской Федерации, финансируемыми соответственно за счет средств местных бюджетов и бюджетов субъектов Российской Федерации [2].

Реализация кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы Российской Федерации включает решение ряда основных задач:

- создание актуальной нормативно-правовой базы кадровой политики и кадровой деятельности в сфере государственной и муниципальной службы (разработка и принятие нормативно-правовых актов федерального уровня, регулирующих вопросы кадровой политики и кадровой деятельности в Российской Федерации);

- повышение уровня научно-теоретического и информационно-аналитического обеспечения процессов формирования и реализации государственной кадровой политики в области административной власти;
- формирование системы управления государственной службой и ее персоналом, координация деятельности кадровых служб органов государственного и муниципального управления в рамках нового федерального государственного органа по управлению государственной службой;
- развитие системы дополнительного профессионального образования, управление развитием профессиональных, деловых и нравственных качеств государственных служащих;
- создание системы государственного и общественного контроля над процессами формирования и реализации государственной кадровой политики и над кадровой деятельностью в сфере государственной службы;
- разработка системы критериев эффективности кадровой политики и кадровой деятельности, индикаторов и тенденций развития кадрового потенциала государственной службы.

Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении выполняет ряд функций, в числе которых:

- формирование состава кадров из служащих профессионального уровня, обладающих важными качествами для обеспечения высокой эффективности деятельности государственных органов;
- внедрение современных механизмов и техник кадровой политики;
- повышение уровня ответственности кадровых служб органов государственного и муниципального управления.

Кадровая политика государства строится с учетом некоторых принципов. Принципами государственной кадровой политики в сфере государственной службы называются основные регламентирующие

положения, в которых отражаются закономерности и тенденции изменения кадровых отношений и кадровых процессов в сфере государственной службы, руководящие правила, являющиеся основой деятельности субъектов государственной кадровой политики по разработке и претворению её в жизнь.

Попытка легитимации принципов кадровой политики впервые была предпринята частично Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ (ст. 60. п. 1), в котором законодателем определены принципы формирования кадрового состава гражданской службы:

- назначение на должность гражданской службы гражданских служащих осуществляется с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;
- необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих.

Принцип назначения служащих на должность с учетом их профессиональных и служебных заслуг и деловых качеств был взят из международного опыта: на Западе это основной принцип формирования кадров государственной службы.

Соблюдение данного принципа возможно при условии применения механизмов, которые позволяют учитывать персональные заслуги граждан, поступающих на государственную службу, и служащих в процессе прохождения службы. Соответствующим образом, данный принцип требует от кадровой службы и от руководства внимательного и справедливого учета всех заслуг каждого служащего. Принцип также подразумевает использование совершенной и объективной системы оценок служебной деятельности и поведения служащих. В целях персонификации служебных заслуг необходимо использовать современные процедуры оценки заслуг

каждого служащего вышестоящими руководителями, сотрудниками и подчиненными.

В числе механизмов реализации принципа можно назвать следующие:

- регулярная аттестация гражданских служащих;
- введение по отдельным должностям гражданской службы особого порядка оплаты труда в зависимости от эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели которой определены в служебном регламенте.

Следует отметить, что в целом механизмы реализации данного принципа работы с кадрами исследованы недостаточно.

Что касается второго принципа, необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих подразумевает развитие служащими собственных профессиональных знаний, умений и навыков. Принцип профессионального мастерства дополняет основополагающий принцип гражданской службы — профессионализма и компетентности гражданских служащих [3].

Механизмом реализации данного принципа является профессиональное обучение и развитие государственных служащих. Непрерывное дополнительное образование гражданских служащих (повышение квалификации, стажировки, профессиональная переподготовка) позволяет осуществлять совершенствование профессионального мастерства служащих. Конкурсная основа зачисления в кадровый резерв также призвана способствовать росту профессионального мастерства служащих [19].

Законодательно определены приоритетные направления формирования кадрового состава государственной и муниципальной службы, которые подразумевают организацию и эффективное использование кадрового резерва, подготовку кадров для гражданской службы и профессиональное развитие гражданских служащих, оказание содействия должностному росту служащих (на конкурсной основе), использование ротации кадров, оценка

результатов деятельности служащих посредством аттестации и квалификационного экзамена, а также использование современных кадровых технологий в процессе осуществления кадровой работы.

Таким образом, анализ трудов отечественных ученых по теме исследования позволил сформулировать более полное и актуальное определение понятия кадровой политики - это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников.

Также было выявлено, что сущность кадровой политики состоит в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти.

Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления осуществляется в соответствии с определенными приоритетными направлениями и принципами.

В следующем пункте рассмотрим направления формирования кадровой политике в муниципальных органах власти, а также особенности кадровой политики в органах местного самоуправления.

Направления, задачи и принципы кадровой политики в органах местного самоуправления

В системе муниципальной службы муниципальная кадровая политика представляет собой совокупность мер по формированию процесса воспроизводства кадрового потенциала в соответствии с целями, задачами и интересами муниципального образования.

Структуру кадровой политики, с точки зрения И.Е. Оглоблиной, составляют политика кадрового обеспечения, политика занятости, политика

обучения, политика оплаты труда, политика производственных отношений, политика благосостояния (рисунок 1).

Перечисленные направления кадровой политики составляют целостность её структуры. Следует отметить, что данные положения, в частности, формирование кадрового состава, порядок оплаты труда, предоставление привилегий и льгот, процедуры урегулирования конфликтов в случае органов местного самоуправления обозначаются законодательно, Федеральным законом №25 «О муниципальной службе» [2].

В органах местного самоуправления кадровая политика неразрывно связана с государственной кадровой политикой, целью которой является определение и реализация стратегических подходов работы с кадрами на общегосударственном уровне, формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов.



Рисунок 1.1 - Структура кадровой политики [27]

Согласно работе В.А. Котёлкиной и С.Г. Дудина, в системе органов местного самоуправления приоритетными направлениями кадровой политики являются:

- соответствие структуры органов местного самоуправления задачам и функциям государства;
- рост профессионализма муниципальных служащих для повышения эффективности деятельности органов муниципальной власти;
- повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих;
- совершенствование системы профессионального развития кадров органов местного самоуправления;
- создание эффективных механизмов востребованности кадров в муниципальных органах власти и управления [17].

С точки зрения Л.Н. Ивановой-Швец, направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы, проводимой в организации [33]. Соответствующим образом, направления кадровой политики на муниципальной службе соотносятся с основными функциями кадровой работы местных органов власти.

В современной литературе не представлена удовлетворяющая требованиям данного исследования структура направлений кадровой политики. В связи с этим появляется необходимость сформулировать основные укрупнённые направления кадровой политики и определить их содержание.

На основании содержания кадровой работы на муниципальной службе, обозначенного Федеральным законом «О муниципальной службе» укрупненными направлениями кадровой работы на муниципальной службе можно выделить следующие:

- формирование кадрового состава (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва);

- обучение и оценка служащих (повышение квалификации, переподготовка, организация проведения аттестации и др.);
- организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах;
- обеспечение кадрового документооборота (ведение личных дел, трудовых книжек, выдача удостоверений, подготовка проектов нормативных актов и др.).

Рассматривая направления кадровой политики в целом, необходимо также обозначить приоритеты по каждому из направлений. Приоритетные направления формирования кадрового состава определены законодательно, и включают такие условия, как:

- на должности муниципальной службы назначаются высококвалифицированные специалисты с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- необходимо оказывать содействие муниципальным служащим в продвижении по службе;
- следует обеспечить подготовку кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих;
- создание и эффективное использование кадрового резерва;
- оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении.

Что касается оценки муниципальных служащих, главной задачей является объективность и комплексность оценивания профессиональных и личностных качеств служащих и претендентов на должности муниципальной службы. Также важно, чтобы отбор на должность был альтернативным, а

шансы на получение муниципальной должности не зависели от национальной или религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального положения семьи. В соответствии с данными приоритетами, проведение конкурса на занимаемую должность считается состоявшимся при наличии нескольких претендентов, а дискриминация по признакам, не касающихся профессионализма кандидата, в процессе оценки его профессиональных и деловых качеств исключена.

Реализация кадровой политики осуществляется посредством применения инструментов кадровой политики. Таковыми являются кадровое планирование, непосредственно текущая кадровая работа, руководство персоналом, реализация мероприятий по профессиональному развитию и обучению, вознаграждения и мотивация.

На муниципальной службе кадровое планирование осуществляется посредством формирования кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы. Текущая кадровая работа организовывается в соответствии с положениями, определенными законодательно, как и проведение мероприятий по развитию и повышению квалификации служащих, и оплата труда.

Реализация кадровой политики в органах местного самоуправления осуществляется в соответствии с принципами, представляющими собой исходные положения, основополагающие идеи, объективные тенденции развития кадровой политики, направления реализации ее целей и функций. Значимость принципов как основных положений и правил состоит в том, что в них выражается основное содержание, характерные свойства муниципальной службы, ее место и роль в системе муниципальной власти и в жизни местного сообщества.

В числе основных принципов реализации кадровой политики на муниципальной службе следующие положения:

- приоритет прав и свобод человека и гражданина;

- обеспечение равного доступа к муниципальной службе граждан, которые владеют государственным языком РФ, и равные условия ее прохождения вне зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, и других, не связанных с профессиональными и деловыми качествами обстоятельств;
- муниципальные служащие должны обладать профессионализмом и быть компетентными в служебных вопросах;
- обеспечение стабильности муниципальной службы;
- информация о деятельности муниципальных служащих должна быть доступной;
- муниципальная служба взаимодействует с общественными объединениями и гражданами;
- базовые требования к муниципальной службе едины, при этом учитываются местные исторические и иные традиции при прохождении муниципальной службы;
- принцип правовой и социальной защищенности муниципальных служащих;
- ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
- внепартийность и светский характер муниципальной службы;
- профессиональная переподготовка и повышение квалификации в области государственного и муниципального управления представительных органов муниципальной власти.

Законодательные нормы, информационные и организационные ресурсы, методические средства, необходимые для реализации кадровой политики в совокупности представляют собой механизм реализации кадровой политики в органах местного самоуправления.

Выделяют также ряд основных блоков, на которые можно разбить процесс обеспечения кадровой политики в органах местного самоуправления:

- нормативно-правовой;
- организационный;
- научно-информационный;
- учебно-методический [29].

Нормативно-правовой блок реализации кадровой политики на муниципальной службе выражается через совокупность федеральных законов, законов субъектов Российской Федерации, нормативных правовых актов органов местного самоуправления.

Организационный блок обеспечивает реализацию кадровой политики посредством организационных структур и специалистов, современных кадровых технологий, осуществлением контроля над деятельностью служащих, аудита кадровой работы.

Учебно-методический блок включает систему мероприятий по профессиональному развитию муниципальных служащих.

Научно-информационный блок реализации кадровой политики на муниципальной службе предполагает применение научных, теоретических основ в практике органов местного самоуправления, а также наличие системы показателей реализации кадровой политики.

Рассматривая кадровую политику в органах местного самоуправления как систему, можно заметить, что её элементы аналогичны элементам кадровой политики государственной службы. В частности, схожими являются нормативно-правовое обеспечение, субъекты кадровой политики; направления кадровой работы; технологии; формы стимулирования, применяемые в системе трудовой мотивации муниципальных служащих, с целью достижения целей и задач; программы развития муниципальной службы [21].

Субъектами кадровой политики на муниципальной службе являются руководители органа местного самоуправления и подразделения кадровых служб, которые обеспечивают осуществление кадровой работы.

Кадровые технологии, и ли кадровые процедуры являются элементами кадровой политики на муниципальной службе. Структура кадровых технологий состоит из этапов, процедур как взаимосвязанных мероприятий, методов, показателей и критериев оценки. Для муниципальной службы характерно применение следующих кадровых технологий:

- конкурсный отбор на должности муниципальной службы;
- проведение испытаний при приеме на муниципальную службу;
- формирование кадрового резерва;
- аттестация муниципальных служащих;
- присвоение классных чинов служащим;
- отстранение служащих от исполнения служебных обязанностей;
- перевод муниципального служащего;
- организация предотвращения и урегулирования конфликта интересов;
- проведение проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
- профессиональное развитие муниципальных служащих.

Таким образом, реализация кадровой политики на муниципальной службе осуществляется посредством применения широкого спектра кадровых технологий, охватывающих все этапы кадровой работы.

Кадровая политика в органах местного самоуправления призвана решать различные задачи, в том числе задачу управления развитием профессиональных качеств служащих, что необходимо для эффективной работы кадрового состава органов местного самоуправления.

Еще одной важной задачей кадровой политики выступает повышение эффективности используемых в системе муниципальной службы кадровых

технологий, посредством аккумуляции и внедрения новейших и эффективнейших технологий отечественного и зарубежного опыта.

Совершенствование системы оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих также является одной из задач кадровой политики на муниципальной службе. Оценка трудовой деятельности муниципальных служащих призвана быть объективной и комплексной, позволяя отбирать и продвигать служащих с высоким уровнем профессионального мастерства.

Кадровая политика на муниципальной службе также решает задачи совершенствования деятельности кадров органов местного самоуправления, формирования системы социальных гарантий и компенсаций для муниципальных служащих, деятельность которых связана с риском, высокой напряженностью, отличается сложностью и повышенной ответственностью при выполнении и обеспечении задач и функций государства [49].

По мнению И.Е. Оглоблиной, практические задачи кадровой работы, через которую реализуется кадровая политика, в органах муниципальной власти состоят в следующем [27]:

- разработка и внедрение системы отбора в аппарат органов местного самоуправления наиболее квалифицированных, опытных специалистов государственного или муниципального уровня;
- объективность и комплексность оценки профессиональных и личностных качеств служащих, альтернативность отбора и равенство шансов на получение муниципальной должности вне зависимости от национальной или религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального положения семьи;
- обновление и ротация кадрового состава органов местного самоуправления посредством выборов и конкурсов, а также рекомендаций представительных органов власти, политических партий и движений;
- формирование кадрового резерва в органах местного самоуправления из внутренних и внешних источников, из числа

государственных и муниципальных служащих, менеджеров и специалистов предпринимательских, финансово-банковских и иных структур;

- создание системы правовой и социально-экономической защиты муниципальных служащих, морального и материального стимулирования роста их профессионализма и эффективности труда;
- профессиональное развитие персонала муниципальной службы. Реализация данной практической задачи предусматривает формирование и развитие системы непрерывного профессионального образования кадров для органов местного самоуправления на базе специализированных высших учебных заведений.

Основными условиями обеспечения эффективности кадровой политики в органах местного самоуправления выступают:

- системный подход к формированию и реализации кадровой политики;
- соответствие правовым основам деятельности органов местного самоуправления;
- внедрение современных технологий кадровой работы;
- оценка реализации кадровой политики в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед органами местного самоуправления [30].

Таким образом, в результате анализа тематической литературы и нормативно-правовых актов выяснили, что кадровая политика муниципальной службы во многом определяется государственной кадровой политикой, в соответствии с которой современная кадровая политика муниципальной службы должна быть направлена на повышение профессионализма муниципальных служащих для обеспечения высокоэффективной работы органов местного самоуправления.

В настоящее время политика государства направлена именно на повышение профессионализма государственных и муниципальных

служащих, обеспечение высокого уровня кадровой работы в сфере государственного и муниципального управления. При этом практика показывает, что муниципальная служба не может отвечать требованиям данной политики ввиду недостатка профессиональных кадров, нехватки ресурсов на повышение профессионализма служащих.

Показатели и методология оценки эффективности кадровой политики

Эффективность кадровой политики организации оценивается с точки зрения анализа достижения ею поставленных целей. В целях оценки эффективности деятельности по управлению персоналом применяют различные методы и приемы. Результаты оценки выступают индикатором, отражающим наличие главных проблем работы с персоналом: текучесть персонала, качество выполнения работы, степень удовлетворенности работников, исполнительская дисциплина и т. д. [38]

Критериями оценки эффективности кадровой политики служит система трудовых показателей предприятия.

В совокупности система трудовых показателей направлена на достижение следующих целей:

- обеспечение роста производительности труда персонала с темпом роста, превышающим темпы роста средней заработной платы по организации;
- экономия труда и фонда оплаты труда;
- соблюдение правильных соотношений в заработной плате отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при установленном размере общего фонда заработной платы;
- усиление материальной заинтересованности каждого работника и коллектива в целом в улучшении технико-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия;

- обеспечение потребности в кадрах необходимой квалификации, а также повышения квалификации работников предприятия;
- установление оптимального соотношения (пропорций) в численности персонала, по функциям производства, обслуживания и управления [42].

Состав критериев оценки эффективности кадровой политики различные авторы представляют по-разному, рассмотрим некоторые из представленных в тематической литературе системы трудовых показателей.

С точки зрения А. Я. Кибанова, главными критериями оценки эффективности кадровой политики являются:

- качественный и количественный состав персонала;
- уровень текучести кадров;
- результативность труда;
- затраты на персонал [37].

В свою очередь, А.Ю. Коковихин предлагает оценивать эффективность кадровой политики с использованием ряда показателей с точки зрения экономической эффективности деятельности управленческого аппарата организации, что не применимо в отношении кадровой политики государственной и муниципальной службы. В частности, им рассматриваются такие показатели, как коэффициент экономической результативности управленческой деятельности, доля расходов на управление, рентабельность затрат и др. [49].

По мнению А.Ю. Коковихина, оценку эффективности кадровой политики можно осуществлять посредством применения вертикального и горизонтального, а также факторного анализа данных. Основными показателями оценки кадровой политики он считает:

- доля расходов на обслуживающий персонал в общих расходах компании;
- динамика годового бюджета персонала;

- доля сотрудников кадровых служб в общей численности работников;
- уровень расходов организации на обслуживающий персонал (из расчета на 1 человека);
- скорость заполнения вакансий в организации работника;
- объем общих расходов занятости (общий и на одного работника);
- доля сотрудников в общей численности персонала;
- оценка качества трудовой жизни – опрос работников об удовлетворении их потребностей, их оценки условий труда и т.д.;
- численность уволившихся по собственной инициативе работников;
- эффективность взаимодействия отделов и подразделений организации с точки зрения персонала (выявляется посредством опроса);
- оценка программ образования персонала;
- уровень расходов на программы в области управления персоналом;
- своевременность и полнота решения задач корпоративных программ и планов [15].

А.В. Борщева предлагает проводить оценку эффективности кадровой политики исходя из функций, направлений кадровой политики, содержащих основные параметры оценки. При этом в числе основных функций автор выделяет следующие:

- планирование персонала;
- использование персонала;
- найм и отбор персонала;
- деловая оценка;
- профессиональная ориентация и адаптация персонала;
- обучение;
- профессиональное продвижение, деловая карьера работников;

- организация трудовой деятельности работников;
- мотивация и стимулирование труда [11].

Функция планирование персонала содержит такие параметры оценки кадровой политики, как оценка имеющихся в организации ресурсов, её целей и перспектив развития персонала, а также расчёт будущих потребностей в персонале, анализ оптимальности штатного расписания, уровня его обоснованности, анализ кадрового потенциала предприятия.

Что касается функции использования персонала, здесь основными критериями эффективности кадровой политики являются уровень занятости, уровень обеспеченности персонала, стабильность состава работников.

Найм и отбор персонала предполагает оценку применяемых методов подбора и отбора работников, анализ источников и путей покрытия потребности в персонале, оценку результативности найма.

Функция деловой оценки персонала с точки зрения эффективности кадровой политики может оцениваться посредством анализа применяемых форм деловой оценки работников, временные рамки проведения деловой оценки, анализ представления результатов оценки и принятых решений по итогам проведения деловой оценки персонала.

Функция профессиональной ориентации и адаптации персонала включает такие параметры: анализ методов профессиональной ориентации, выявление и диагностика проблем персонала.

По направлению обучение персонала А.В. Борщева предлагает оценивать эффективность кадровой политики с помощью анализа целей и форм обучения персонала в контексте соответствия целям организации, оценку содержания, продолжительности и эффективности обучения, оценка знаний персонала.

В рамках реализации профессионального продвижения и деловой карьеры персонала следует анализировать систему продвижения персонала в

целом, а также оценивать реализацию и эффективность этой системы в конкретных условиях.

Функция организации трудовой деятельности подразумевает осуществление анализа условий труда, нормирования труда, обеспечения работников рабочими местами.

Эффективность кадровой политики по направлению мотивации и стимулирования персонала оценивается посредством анализа форм и систем стимулирования в организации и их связи с мотивацией персонала, анализа уровня и структуры оплаты труда, оценки принципов оплаты труда.

Комплексная и полная оценка эффективности кадровой политики складывается из анализа экономической, социальной и организационной эффективности.

При этом экономическая эффективность характеризует достижение целей организации за счет совершенствования использования человеческих ресурсов. Производительность труда персонала, индивидуальный вклад работников отражается именно в экономических критериях оценки эффективности кадровой политики.

Социальная эффективность кадровой политики призвана отразить соотношение ожиданий и реального удовлетворения интересов и потребностей персонала организации, что в значительной степени определяется наличием корпоративной культуры, применяемых форм стимулирования и мотивации, состоянием социально-психологического климата в трудовом коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с каждым работником.

Организационная эффективность кадровой политики оценивает, насколько целостной и оптимальной является организационная структура предприятия. Данный подход оценки основан на том, что персонал предприятия выступает совокупным общественным субъектом, непосредственно оказывающим влияние на ход деятельности предприятия, в

связи с чем итоговые результаты такой деятельности должны служить критериями оценки организационной эффективности кадровой политики.

В соответствии с вышеприведенными критериями эффективности кадровой политики предприятия можно выделить соответствующие показатели (таблица 1.1).

Рациональное и продуктивное функционирование кадровой службы в процессе управления организацией требует учета перечисленных факторов и ориентации на показатели эффективности. Соответствующим образом, эффективность кадровой политики позволяет также определять уровень эффективности управленческой политики в организации и отражает способность системы управления персоналом и организацией обеспечивать определенный результат при различных условиях [23].

Таблица 1.1 - Показатели эффективности кадровой политики

Критерии эффективности кадровой политики	Параметры критерия
Наличие персонала	Укомплектованность штата руководителей, рабочих, специалистов, служащих, %
Удовлетворенность кадров	Коэффициент текучести персонала: (руководители, рабочие, служащие, специалисты). Доля увольнений по инициативе работников, %. Уровень среднемесячной заработной платы.
Компетентность персонала	Доля брака по причине недостаточной квалификации персонала, %. Образовательный уровень персонала (высшее, средне-специальное)

Продолжение таблицы 1.1

Эффективность использования персонала	Рост производительности труда, %
---------------------------------------	----------------------------------

К показателям, характеризуют эффективность использования персонала в организации, в частности, относятся:

- производительность труда;
- анализ использования фонда рабочего времени;
- состояние трудовой дисциплины;
- текучесть персонала;
- качественное соответствие персонала требованиям потребностей организации;
- численность работников, занятых ручным трудом их доля в общей численности персонала.

Состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой политики, должны выражаться в экономическом, социальном, психологическом, информационном и организационном аспектах

Следует отметить, что в целях оценки эффективности кадровой политики организации рассматривают показатели не только в рамках организации, но и в сравнении с соответствующими показателями на рынке. В данном случае ориентирами могут служить данные ведущих российских и зарубежных компаний. Метод бенчмаркетинга - сопоставительного анализа на основе эталонных показателей позволяет проводить достоверную оценку, учитывающую специфику конкретной организации или предприятия и отрасли в целом.

О.А. Алексеева и В.А. Ветрова путем экспертной оценки выявили степень значимости показателей эффективности кадровой политики. В соответствии с результатами проведенного исследования, наибольшего внимания заслуживает обеспечение достойных условий труда, также

эксперты отметили показатели адаптации и социального развития персонала, поскольку они отвечают за формирование основных потребностей как новых сотрудников в помощи с первичной адаптацией, так и основного кадрового состава с социальным обеспечением (в т.ч. охраны здоровья и отдыха для работников, организации социального страхования персонала и развития физической культуры и др.).

Средний уровень значимости получили такие элементы кадровой политики, как правовое и информационное обеспечение управления персоналом и регулирование социально-психологического климата.

Наименьшие баллы получили такие элементы, как планирование персонала, его найм и учет, мотивация и стимулирование, а также оценка, обучение и развитие сотрудников [31].

Таким образом, методология оценки эффективности кадровой политики предполагает проведение комплексной оценки системы управления персоналом. Оценка проводится с точки зрения экономической, организационной и социальной эффективности кадровой политики.

Применительно к органам государственной и муниципальной службы следует рассматривать показатели по каждому из направлений кадровой работы, поскольку это позволит оценить кадровую политику в полной мере, позволит определить недостатки и предложить направления по их устранению. В качестве основных показателей, характеризующих эффективность кадровой политики в государственных и муниципальных органах, предлагается рассмотреть следующие показатели по направлениям кадровой политики:

1) По направлению «формирование кадрового состава» (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва):

- степень укомплектованности штата государственных и муниципальных служащих, %;

- выявление эффективности использования кадрового резерва посредством установления соотношения принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность, %;

- скорость закрытия вакантных должностей муниципальной службы, дней (в том числе в сравнении с аналогичными показателями других отраслей и государственной службы).

- коэффициент текучести персонала среди новых служащих;
- доля увольнений по инициативе служащих в общей численности выбывших;

- уровень среднемесячной заработной платы.

2) По направлению «обучение и оценка служащих»:

- анализ образовательного состава персонала;
- периодичность проведения аттестации служащих, план/факт;
- анализ плана обучения персонала;
- оценка потребности служащих в повышении квалификации;
- динамика численности служащих, прошедших курсы повышения квалификации.

3) По направлению «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах»:

- длительность проведения проверки персональных данных, дней;
- длительность проведения проверки сведений о доходах, дней.

4) По направлению «обеспечение кадрового документооборота»:

- полнота документооборота;
- своевременность документооборота;
- достоверность документооборота.

Проведение оценки кадровой политики по указанным направлениям позволит определить, каким образом в конкретном муниципальном органе осуществляется кадровая работа, отражающая его кадровую политику.

Подводя итог первой главы, можем отметить, что на основании анализа трудов отечественных и зарубежных авторов, в данной работе предпринята попытка сформулировать определение понятия «кадровая политика» и интерпретировать его к условиям государственной и муниципальной службы: кадровая политика в органах государственной и муниципальной власти – это совокупность стратегических целей и принципов государственного органа по формированию и профессиональному развитию кадрового состава для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели государственного органа, и цели государственных служащих.

В работе также выделены укрупненные направления кадровой работы на муниципальной службе, совпадающие с направлениями кадровой политики:

- формирование кадрового состава;
- обучение и оценка служащих;
- организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах;
- обеспечение кадрового документооборота.

На основе выделенных направлений кадровой работы построена методика анализа эффективности кадровой политики в органах муниципальной службы, что является научной новизной данной работы.

2. АНАЛИЗ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ТЕТЮШСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

2.1. Общая характеристика Исполнительного комитета

Полное наименование организации: Муниципальное казенное учреждение «Исполнительный комитет Тетюшского муниципального района Республики Татарстан».

Местное самоуправление Тетюшского муниципального района - форма осуществления населением своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, законами Республики Татарстан, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций.

Местонахождение Исполнительного комитета: 422370, Республика Татарстан, город Тетюши, улица Малкина, дом № 39.

Предметом и целью деятельности исполнительного комитета является выполнение управленческих функций в сфере реализации вопросов местного значения на территории муниципального образования «Тетюшский муниципальный район республики Татарстан» в рамках своей компетенции в пределах, установленных в соответствии с законодательством, уставом муниципального образования «Тетюшский муниципальный район республики Татарстан», настоящим положением о муниципальном казенном учреждении «исполнительный комитет Тетюшского муниципального района республики Татарстан» и иными муниципальными правовыми актами.

К правовым основам организации и осуществления местного самоуправления относятся вопросы местного значения:

- 1) формирование, утверждение, исполнение бюджета Тетюшского муниципального района, контроль за исполнением данного бюджета;
- 2) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов;

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

4) организация в границах муниципального района электро- и газоснабжения поселений;

5) дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения вне границ населенных пунктов в границах муниципального района, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

6) участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и (или) ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма на территории Тетюшского муниципального района и др.

Правовую основу местного самоуправления составляют общепризнанные принципы и нормы международного права, международные договоры Российской Федерации, Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», другие федеральные законы, издаваемые в соответствии с ними иные нормативные правовые акты Российской Федерации (указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, иные нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти), Конституция Республики Татарстан, законы и иные нормативные правовые акты Тетюшского района, Устав Тетюшского муниципального района, муниципальные правовые акты муниципального района по вопросам местного значения межрайонного характера, решения принятые на местных референдумах муниципального района.

Инструкция по охране и безопасности труда для сотрудников Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района закреплена, физическая культура, культура делового общения представлены в (Приложении Г, Д, Е).

По вопросам местного значения население муниципального района непосредственно, органы местного самоуправления и должностные лица

местного самоуправления принимают муниципальные правовые акты. По вопросам осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Республики Татарстан, принимаются муниципальные правовые акты на основании и во исполнение положений, установленных соответствующими федеральными законами, законами Республики Татарстан. В систему муниципальных правовых актов входят:

- 1) Устав Тетюшского муниципального района;
- 2) правовые акты, принятые на местном референдуме (сходе граждан), нормативные и иные правовые акты представительного органа муниципального района;
- 3) правовые акты главы муниципального района и должностных лиц местного самоуправления, предусмотренные Уставом Тетюшского муниципального района.

Согласно статье 37 ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», от 06.10.2003 № 131_ФЗ местный Исполнительный комитет обладает правами юридического лица. Структура местной администрации утверждается представительным органом муниципального образования по представлению главы местной администрации. В структуру местной администрации могут входить отраслевые (функциональные) и территориальные органы местной администрации.

В соответствии с Уставом Исполнительный комитет Тетюшского муниципального района является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления. Деятельностью Исполнительного комитета руководит на основе единоначалия руководитель Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района – Семенычев Аркадий Борисович.

Полномочия Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района:

- в области планирования, бюджета, финансов и учета:
 - обеспечивает разработку проекта бюджета Района, проектов планов и программ комплексного социально-экономического развития Района;
 - организует исполнение бюджета Района, выполнение планов и программ

комплексного социально-экономического развития Района;

- обеспечивает подготовку отчетов об исполнении бюджета Района, отчетов о выполнении планов и программ комплексного социально-экономического развития Района;

- организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы Района, и представление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном законодательством;

- обеспечивает выравнивание уровней бюджетной обеспеченности поселений за счет средств бюджета Района.

- в области управления муниципальной собственностью, взаимоотношений с предприятиями, учреждениями и организациями на территории Района в соответствии с установленным Советом Района порядком в пределах своих полномочий:

- управляет имуществом, находящимся в муниципальной собственности Района, решает вопросы по созданию, приобретению, использованию, распоряжению и аренде объектов муниципальной собственности;

- в случаях, определяемых решением Совета Района, подготавливает и вносит на согласование (утверждение) Совета Района предложения об отчуждении муниципального имущества, в том числе о его приватизации;

- создает муниципальные предприятия и учреждения, определяет цели, условия и порядок их деятельности, утверждает их уставы, обеспечивает финансирование муниципальных учреждений, содержание их зданий и сооружений, обустройство прилегающих к ним территорий, решает вопросы реорганизации и ликвидации муниципальных учреждений и предприятий, назначает на контрактной основе и освобождает от занимаемой должности их руководителей;

- в области территориального планирования, использования земли и других природных ресурсов, охраны окружающей природной среды

- разрабатывает и вносит на утверждение Совета Района проекты документов территориального планирования Района, иной градостроительной документации Района и обеспечивает их реализацию;

- осуществляет планирование и организацию рационального использования и охраны земель, находящихся в муниципальной собственности Района;

- предоставляет и изымает, в том числе путем выкупа, в порядке, установленном законодательством, земельные участки на территории Района;

- информирует население об экологической обстановке, сообщает в соответствующие органы о действиях предприятий, учреждений, организаций, представляющих угрозу окружающей среде, нарушающих законодательство о природопользовании;

- организует мероприятия межпоселенческого характера по охране окружающей среды;

- организует утилизацию и переработку бытовых и промышленных отходов;

- создает, осуществляет развитие и обеспечение охраны лечебно-оздоровительных местностей и курортов местного значения на территории Района

- формирует и размещает муниципальный заказ; выступает заказчиком работ для нужд Района с использованием предусмотренных для этого собственных материальных и финансовых средств Района

- в области охраны прав и свобод граждан, обеспечения законности, защиты населения и территории от чрезвычайных ситуаций

- обеспечивает на территории Района соблюдение законов, актов органов государственной власти и местного самоуправления, охрану прав и свобод граждан;

- обжалует в установленном порядке, в том числе в суде или арбитражном суде, нарушающие права местного самоуправления акты органов государственной власти и государственных должностных лиц, предприятий, учреждений, организаций;

- обеспечивает организацию охраны общественного порядка муниципальной милицией в соответствии с федеральным законом;

- обеспечивает в пределах своих полномочий и в установленном порядке своевременное оповещение, и информирование населения об угрозе возникновения или о возникновении чрезвычайных ситуаций;

- обеспечивает осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

2.2. Анализ и оценка использования кадровых технологий

Масштаб и результативность использования кадровых технологий в муниципальном управлении в значительной степени зависит от общего состояния кадровой работы, уровень организации которой различается в отдельных муниципальных образованиях.

Социологическое исследование позволило оценить состояние системы работы с кадрами в органах местного самоуправления Тетюшского муниципального района.

Таблица 1 – Оценка состояния системы работы с кадрами в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района РТ

Кол-во экспертов поставивших оценку, в %	Оценка экспертов по пятибалльной шкале, (балл)				
	5	4	3	2	1
25,7	+				
37,9		+			
22,7			+		
9,1				+	
4,6					+

Среднеарифметическая оценка экспертами стабильности кадровой ситуации составила - 3,6 балла по пятибалльной шкале. Это свидетельствует о наличии значительного потенциала для совершенствования системы работы с кадрами в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района, что, в свою очередь, требует применения существующих и внедрения новых управленческих технологий.

Руководителям и специалистам кадровых служб было предложено также оценить кадровую ситуацию в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района в сравнении с другими.

Таблица 2 - Оценка кадровой ситуации в Исполнительном комитете Тетюшского муниципального района

Вопрос	Варианты ответов	Ответ опрошенных, %
--------	------------------	---------------------

Как вы оцениваете кадровую ситуацию в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района в сравнении с другими?	Более благоприятная	42
	Менее благоприятная	8
	В целом такая же	39
	В отдельных случаях более, в других менее благоприятная.	11

Таким образом, 81% опрошенных склонны к позитивной оценке ситуации в сравнении с той, которая сложилась в других муниципальных образованиях района.

Исследование позволило оценить динамику кадровой ситуации в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района. Тем не менее, на муниципальном уровне сохраняется комплекс проблем, связанных с внедрением кадровых технологий. Прежде всего, это относится к применению технологии оценки. В ходе исследования выяснилось, что из предложенных для оценки мер и кадровых технологий «постоянно» кадровые службы используют аттестацию кадров. Так считают соответственно 51% муниципальных служащих. Реже применяются технологии управления карьерой. «Время от времени» используют «планирование кадрового продвижения по службе и управления карьерой» - 27% от числа опрошенных.

Таблица 3 - Оценка применения кадровых технологий в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района

Оценка применения технологий	Вид технологии	Оценка муниципальных служащих, %
Постоянно	аттестация кадров	51
Реже применяются	технология управления карьерой	22
Время от времени	планирование кадрового продвижения по службе и управления карьерой	27

Проведенное социологическое исследование свидетельствует о том, что в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района накоплен определенный опыт организации и проведения открытых конкурсов на замещение ключевых вакантных должностей муниципальной службы. Вместе с тем, данную кадровую технологию используют далеко не во всех отделах

учреждения, относительное большинство муниципальных служащих (24%) заявило, что она «не используется». Несколько меньше (23%) ответили, что конкурсы используются время от времени, а 15% - что конкурсы проводятся постоянно.

Частичный отказ от использования данной кадровой технологии обусловлен несколькими причинами. Во-первых, недостаточной профессиональной подготовкой специалистов кадровых служб. Во-вторых, сложностью подбора для участия в конкурсной процедуре специалистов требуемой профессии, имеющих помимо высшего специального образования и опыта производственной деятельности, второе высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление». В-третьих, несовершенством структуры денежного содержания персонала, снижающего престижность муниципальной службы.

Сравнительно высоко эксперты и руководители оценили эффективность применения таких кадровых технологий, как: управление карьерой, оценка, отбор и подбор персонала. К их числу респонденты отнесли также такие технологии, как обучение и повышение квалификации кадров, аттестация персонала, подбор и оценка при приеме на работу сотрудников.

Оценка методов воздействия руководящих работников на персонал показала приоритетное использование метода рационального убеждения. В совокупности «постоянно» или «время от времени» этот метод используют 73% опрошенных. Далее, в порядке убывания их значимости в оценке респондентами, методы распределились следующим образом: моральное поощрение и личный пример (по 55%); вдохновляющий призыв (53%); материальная составляющая.

В исполнительном комитете Тетюшского муниципального района республики Татарстан кадровый штат муниципальных служащих состоит из 43 человек. Характеризуя демографический портрет социально-профессиональной группы муниципальных служащих, можно отметить тенденцию преобладания женщин над мужчинами.

Таблица 4 – Соотношение мужчин и женщин среди муниципальных служащих в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района

республики Татарстан

Пол	Количество человек
Мужчины	16
Женщины	27

Данные из таблицы свидетельствуют о том, что основную часть муниципальных служащих в исполнительном комитете составляют женщины, нежели мужчины.

Таблица 5 – Динамика половозрастного состава работников государственного (муниципального) учреждения за 2016 – 2018 годы, чел.

Состав работников	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Мужчины – всего	16	16	17
в том числе в возрасте:	3	3	2
до 25 лет			
от 25 до 35 лет	5	5	6
от 35 до 50 лет	6	6	8
старше 50 лет	2	2	1
Женщины – всего	27	27	26
в том числе в возрасте:	4	4	4
до 25 лет			
от 25 до 35 лет	8	8	7
от 35 до 50 лет	10	9	10
старше 50 лет	5	6	5

Динамика половозрастного состава работников государственного (муниципального) учреждения за 2016 – 2018 годы показала, что списочная численность учреждения составляет 43 сотрудника, из них работают 16 мужчин и 27 женщин. Так же таблица свидетельствует о следующем: основную долю в группе служащих по возрасту занимают люди в возрасте от 25 до 35 лет, затем в возрасте 35 до 50 лет.

Таблица 6 - Анализ соподчиненности работников исполнительного комитета Тетюшского муниципального района

Наименование Должностей	Количество связей			Коэффициент линейности
	линейных	Функциональных	Всего	
Начальник отдела социально-экономического и территориального развития	1	4	5	0,2
Начальник отдела строительства, ЖКХ	1	2	3	0,3
Начальник записи актов гражданского состояния	1	1	2	0,5
Начальник архивного отдела	1	0	1	1
Начальник отдела информатизации и документооборота	1	3	4	0,25
Начальник отдела обеспечения деятельности	1	10	11	0,09
Начальник отдела образования	1	3	4	0,25
Начальник отдела по делам молодежи и спорта	1	2	3	0,3
Начальник отдела культуры	1	1	2	0,5
Итого	9	26	35	0,3

Для оценки сложности структуры управления и уровня использования управленческого труда были рассчитаны коэффициенты линейности по всем работникам аппарата управления по формуле:

$$K_{\text{линейности}} = \frac{\text{Линейные}}{\sum \text{Линейные} + \text{функциональные}}$$

Анализ ситуации был проведен на основе структуры органов местного самоуправления [Приложение А]. Который показал, что в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района республики Татарстан наблюдается дефицит профессиональных кадров органов местного самоуправления. И если количественные показатели более или менее

удовлетворительны: практически полностью укомплектован штат сотрудников администрации городского округа, то качественные показатели вызывают серьёзные нарекания. Поэтому уместно говорить о неуккомплектованности органов местного самоуправления именно квалифицированными кадрами.

Следует начать с профессиональной принадлежности. Все муниципальные служащие имеют высшее образование.

Таблица 7 - Структура сотрудников Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района РТ за 3 года в зависимости от образовательного уровня

Сотрудники	Итого		Образование	
	Количество	в % к итогу	Высшее образование	В % к итогу
Мужчины	16	37	16	37
Женщины	27	63	27	63
Итого	43	100	43	100

Данная структура работников Исполнительного комитета Тетюшского муниципального района показывает нам, что все сотрудники имеют высшее образование. В том числе женщины составляют 63%, а мужчины 37% от общего числа сотрудников.

Таблица 8 – Исходные данные для определения показателей движения персонала государственного (муниципального) учреждения за 2016-2018 годы, чел.

Показатели	2016	2017	2018
Наличие на начало года	42	42	43
Поступило	1	8	6
Выбыло	1	7	6
Наличие на конец года	42	43	43

Данная таблица показывает, что движение персонала государственного учреждения проходит умеренно и лишь в 2017 году повысилось на 1 человека по сравнению 2016 годом.

Следует рассмотреть вопрос недостаточно благоприятных условий труда. Работа на муниципальной службе зачастую связана с бюрократическими процедурами, бумажной волокитой, непрерывным документооборотом. Ежедневно печатаются тысячи экземпляров различных постановлений, распоряжений, приказов, копий личных документов, результатов проверок, ответов на различные запросы и т.д.

Сюда же следует отнести и типичную проблему невысоких заработных плат. В результате опроса, проведенного среди муниципальных служащих администрации, получились следующие данные: наибольший процент опрошенных имеют заработную плату от 13000 до 20000 рублей. Если обратиться к статистике, то можно сказать, что эта цифра меньше среднестатистической. Подкрепляется этот факт и отношением муниципальных служащих к своему доходу: свое материальное положение как среднее оценивают 64,29% и как плохое 16,07% и только 8,93% описывают свое социальное положение как хорошее.

Так же сотрудники часто жалуются на нехватку бумаги, канцелярских принадлежностей, папок для хранения документации, на устаревшую технику и постоянные поломки сканера и принтера, отсутствие места для хранения документации.

Данные факты сильно снижают престиж и привлекательность муниципальной службы для потенциальных кадров, демотивирует молодёжь на стадии выбора профессии. Поэтому специалисты с высоким уровнем знаний и потенциалом предпочитают самореализовываться в других профессиональных сферах.

В этой связи нужно отметить и позитивную тенденцию: сами муниципальные служащие признают необходимость обучения, переподготовки, повышения квалификации и хотели бы их получить. Основные направления, по которым муниципальные служащие и должностные лица хотели бы повысить свой уровень знаний, касаются:

- разработки муниципальных целевых программ;
- использования информационных технологий и электронного документооборота;
- новых форм и методов управления муниципальной собственностью;
- методов повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований;
- стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований;
- взаимодействия с гражданами.

Если подробнее рассмотреть вопрос подготовки и переподготовки кадров в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района республики Татарстан, можно говорить о проблеме несовершенной системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации муниципальных кадров. Передовые методики распространяются недостаточно эффективно, система обучения не поставлена на прочную законодательную основу, муниципальное образование не обладают достаточным педагогическим составом в данной сфере и достаточным финансированием для подготовки, переподготовки, повышения квалификации специалистов.

Действующая система обучения кадров, во-первых, слишком теоретизировала: обучение охватывает в основном теоретические вопросы муниципальной службы и управления и содержит индифферентные программы и стандарты, не позволяющие учитывать территориальное, в частности муниципальное, многообразие России. Во-вторых, данная система не отвечает реалиям сегодняшнего дня.

Необходимо понимать, что, так как подготовка муниципальных кадров имеет, прежде всего, прикладной характер, методики должны постоянно обновляться, корректироваться с учётом изменений законодательства, социальной сферы, политической конъюнктуры. Изучая программы подготовки государственных и муниципальных служащих различных вузов и центров повышения квалификации, то можно сказать, что в настоящее время передовые программы используются в незначительном числе и в основном преподают по стандартам 20-летней давности.

Особенно остра ситуация с центрами повышения квалификации: они эффективны менее, чем в половине случаев. Несмотря на то, что большинство сотрудников администрации проходит подготовку в таких центрах, как отмечают сами сотрудники, полезных знаний и навыков они в процессе повышения квалификации практически не получают, а скорее делают это «для галочки». Часто это бывает связано с выбором образовательных учреждений, занимающихся повышением квалификации муниципальных кадров.

Решающим фактором при отборе образовательного учреждения часто является цена услуг, а не качество. Кроме того, муниципальный заказ ограничивает выбор образовательного учреждения, предлагая те варианты, которые не отвечают современным потребностям профессиональной подготовки кадров, а также состав муниципальных кадров, который будет отправлен на обучение.

Большинство замещающих муниципальные должности старше 40 лет. Учились данные сотрудники по давно устаревшим образовательным программам и методикам. В возрастной принадлежности часто коренятся истоки неготовности сотрудников органов местного самоуправления адаптироваться к новым законодательным, социально-экономическим, административным, политическим условиям. Она также вполне объясняет то, как кажется, несоответствие, которое мы наблюдаем: с одной стороны, стаж работы многих сотрудников достаточно высока, с другой стороны, именно практических положительных результатов он часто не даёт. «Возрастные» сотрудники имеют огромный опыт работы, профессиональные навыки, но, к сожалению, действуют в соответствии с привычными для них устаревшими программами, предпочитают идти «проторенным путём».

У действующего состава отсутствует прочная смена, что опять же сопряжено с нежеланием молодёжи связывать свою жизнь с работой на муниципальной службе. В последнее время популярность факультетов «государственное и муниципальное управление» значительно возросла. Однако выпускники редко выбирают работу в муниципалитете, большинство стремится поступить на государственную службу.

Обилие проблем в сфере местного самоуправления препятствует

эффективной работе даже по-настоящему квалифицированных, компетентных сотрудников и отталкивает молодёжь от муниципальной службы. Низкий уровень финансовой обеспеченности городского округа, слабая доходная база местных бюджетов, неупорядоченность местных полномочий и их частичное несовпадение с вопросами местного значения, сложности во взаимодействии с государственными контрольно-надзорными органами и в координации с региональной властью, объективно неудовлетворительные условия для оказания гражданам муниципальных услуг, в том числе низкий доступ к интерактивным технологиям.

Подводя итоги анализа кадрового обеспечения в исполнительном комитете Тетюшского муниципального района республики Татарстан, можно еще раз выделить конкретные проблемы, существующие в данном органе муниципального управления:

- неуккомплектованность администрации квалифицированными кадрами;
- несоответствие полученного образования профессиональным требованиям, предъявляемым к замещаемым ими должностям муниципальной службы;
- недостаточная информатизация рынка труда вакансиями администрации;
- несовершенная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров: устаревшие программы обучения, краткосрочность курсов обучения, недостаточная квалифицированность специалистов по обучению;
- ограничение муниципальным заказом организаций для прохождения обучения, а также количественного состава сотрудников, которые пройдут обучение в конкретно заданном периоде;
- неблагоприятные условия труда:
 - недостаточное материально-техническое обеспечение:
 - а) низкий доступ к интерактивным технологиям;
 - б) несоответствующий ожиданиям доход муниципальных служащих;
 - в) бюрократизация труда.

Одним из условий успешного применения кадровых технологий является их правовая обеспеченность. Исследование показало максимально возможную

удовлетворенность муниципальных служащих нормативно-правовым обеспечением их функциональной деятельности.

Не менее важным для применения кадровых технологий является и степень их технического сопровождения. Средняя оценка в группе экспертов этой характеристики развития кадровых технологий составила 3,3 балла, среди руководителей - 3,4 балла. В половине случаев специалисты кадровых служб используют современные информационные и коммуникационные технологии, глобальные информационные сети, в том числе интернет, что свидетельствует в целом о достаточно высокой степени использования технического инструментария кадровых технологий. Однако, с учетом высокой динамичности развития информационной среды и поставленной государством задачи «формирования электронного правительства» на всех уровнях исполнительной власти, автор считает, что техническому обеспечению кадровых технологий в системе муниципальной службы следует уделять более значительное внимание.

Таким образом, анализ практики использования кадровых технологий в работе с персоналом муниципальной службы Тетюшского муниципального района республики Татарстан показывает, что в целом она может быть охарактеризована как позитивная, что, однако, не означает отказ от идеи ее дальнейшего и постоянного совершенствования.

Проблемы, возникающие при реализации кадровой политики в администрации Индустриального района г. Барнаула

Центральной проблемой, обуславливающей ряд других негативных аспектов, кадровой политики в администрации района выступает высокий уровень текучести кадров.

Текучесть кадров является отрицательным явлением, поскольку данное явление:

- выступает препятствием сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективного трудового коллектива;
- ухудшает моральное состояние коллектива в целом и каждого сотрудника в нем;
- снижает мотивацию трудового коллектива;
- приводит к затратам сил и времени на подбор и обучение нового сотрудника.

Осуществление обучения поступающих на службу кадров является необходимостью, поскольку позволяет обеспечивать повышение качества профессиональной деятельности муниципальных служащих в администрации Индустриального района г. Барнаул.

Муниципальный орган тратит ресурсы не только на стандартное обучение, но и на трудовую адаптацию впервые устроившихся на муниципальную службу, повышение квалификации служащих. Развитый институт наставничества позволяет не только обеспечивать накопление и трансляцию знаний муниципального органа, но и формировать у наставляемых сотрудников требуемые модели организационного поведения, положительную мотивацию к труду и профессиональному развитию. Работа с наставниками позволяет быстрее войти в процесс работы новым сотрудникам, но отнимает рабочее время у самих наставников, которым приходится выполнять свою работу в спешке, иногда выполнять работу сверхурочно.

Другой проблемной зоной администрации Индустриального района выступает существующая потребность в повышении квалификации кадров, поскольку лишь 27% муниципальных служащих прошли курсы по совершенствованию профессиональных навыков. Данная проблема также в большей степени обусловлена высоким уровнем текучести кадров, поскольку нередко кадры переходят в администрацию города после повышения квалификации, а на их место приходят новые работники, которым

необходимо организовать повышение квалификации. Иными словами, высокий уровень текучести кадров в данном муниципальном органе обуславливает проблему высокой потребности кадрового состава в повышении квалификации ввиду частого обновления кадрового состава.

Ввиду высокого уровня текучести кадров в администрации Индустриального района проводится активная кадровая работа. Эффективное использование кадрового резерва, обусловленное острой необходимостью, позволяет нарастить скорость закрытия свободной вакансии, срок от освобождения должности до выхода нового сотрудника на рабочее место по состоянию на 2017 г. составляет 12 дней.

Объемы документооборота в связи с текучестью кадров также увеличиваются: необходимо оформлять документы по выбытию, по оформлению новых служащих, проводить проверку достоверности персональных данных и др. За 2017 г. выбыло 27 муниципальных служащих, т.е. 2-3 человека в месяц, соответственно, ежемесячно кадровый работник вынужден оформлять документы по увольнению (переводу), актуализировать кадровый резерв, обновлять данные кадрового резерва, организовать пополнение кадрового резерва.

Организация конкурсов на зачисление в кадровый резерв также отнимает достаточное количество времени, поскольку кадровый работник выполняет ряд операций:

- принимает и регистрирует заявления кандидатов;
- проверяет полноту предоставленных документов;
- организует непосредственно проведение конкурса;
- готовит проекты решений по итогам конкурса и др.

Таким образом, высокая текучесть кадров провоцирует необходимость осуществления больших объемов кадровых операций и высокой скорости их выполнения, что является сложной задачей и требует значительных усилий

от административно-хозяйственного отдела, занимающегося кадровой работой.

В данных условиях необходимо уделять внимание анализу интенсивности нагрузки служащих, осуществляющих кадровую работу. По результатам анализа, в случае необходимости, следует проводить перераспределение нагрузки (обязанностей) в целях выравнивания нагрузки, рассматривать возможности оптимизации процессов (автоматизация, снижение потерь рабочего времени).

Как показал анализ, выбытие муниципальных служащих осуществляется исключительно по личной инициативе. На протяжении анализируемого периода из всех выбывших (26 чел. в 2015 г., 19 чел. в 2016 г. и 27 чел. в 2017 г.) нет ни одного увольнения по инициативе работодателя. Большая часть выбывших в каждом из рассмотренных периодов переведена в администрацию города.

Соответствующим образом, главной причиной высокой текучести кадров выступает низкий уровень заработной платы, который обуславливает стремление служащих к карьерному росту, что в свою очередь достигается путем перехода муниципальных служащих из администрации района в администрацию города. Важным принципом кадровой политики, реализуемым во всех органах местной власти города, выступают приоритет карьерного роста муниципальных служащих. Именно данный принцип в совокупности с выявленным низким уровнем средней оплаты труда в администрации района, провоцирует высокий уровень текучести кадров в администрации Индустриального района г. Барнаул. Низкий уровень оплаты труда может также выступать причиной низкой привлекательности должностей муниципальной службы администрации для кадров с высоким уровнем профессионализма.

При этом действующая кадровая политика позволяет обеспечить кадровым составом малопривлекательные органы муниципальной службы – администрации районов города. Проблемой является то, что кадры не

планируют развиваться в рамках службы именно в администрации района, стремясь к карьерному росту, переходу в администрацию города и соответствующему росту оплаты труда.

Существующая в настоящее время система служебно-профессионального продвижения служащих, обеспечивающая карьерный рост сотрудников, ротацию кадров путем перемещения их на вышестоящие должности, как показывает анализ, занимает центральное место в кадровой политике муниципальной службы в администрации Индустриального района в частности и в органах городской муниципальной власти в целом. Нельзя сказать, что данная схема продвижения служащих является неподходящей для муниципальной службы, поскольку именно это положение кадровой политики обеспечивает избыток претендентов на должности муниципальной службы в районной администрации (о чем свидетельствует численность кадрового резерва в 101 человек), при том, что уровень оплаты труда на данных должностях ниже среднего уровня заработной платы в городской администрации и по региону в целом. Соответствующим образом, кадровая политика муниципальной службы администрации Индустриального района в целом является актуальной для современных условий деятельности муниципальных органов города.

В условиях высокой текучести кадров, наблюдаемой в администрации района, появляются такие проблемы, как:

- препятствие сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективного трудового коллектива;
- ухудшение морального состояния коллектива в целом и каждого сотрудника в нем;
- снижение мотивации трудового коллектива;
- затраты сил и времени на подбор и обучение новых служащих;
- необходимость постоянного обучения новых сотрудников;

- рост численности сотрудников, которым необходимо пройти курсы повышения квалификации;
- увеличение объемов кадровой работы;
- появление случаев снижения скорости и качества работы наставников, уделяющих много времени адаптации новых сотрудников и др.

Таким образом, в администрации Индустриального района г. Барнаул следует проводить мероприятия по снижению уровня текучести кадров, поскольку это оказывает значительное влияние на качество выполнения муниципальными служащими профессиональных обязанностей.

В заключение второй главы отметим, что на примере администрации Индустриального района была апробирована методика анализа кадровой политики муниципального органа, разработанная нами на основе исследования существующих методик в предыдущей главе.

Кадровая политика администрации Индустриального района проанализирована в разрезе направлений кадровой работы, через которые находят реализацию основные принципы кадровой политики: принцип приоритета карьерного роста и принцип предотвращения коррупции.

По итогам которой выявлены проблемы, возникающие в процессе реализации кадровой политики. В частности, выявлено, что высокий уровень текучести кадров выступает центральной проблемой состояния кадров администрации, поскольку обуславливает появление ряда других значимых проблем.

2 ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Разработка оптимизационной модели

В предыдущей главе были рассмотрены основные проблемы в вопросах реализации кадровой политики, существующие на настоящий момент в администрации Индустриального района.

Выявлено, что основополагающей проблемой, обуславливающей ряд вытекающих проблем, выступает высокий уровень текучести кадров. Так, последствиями высокой текучести персонала являются:

- необходимость постоянного обучения прибывшего персонала;
- затраты ресурсов на адаптацию новых служащих;
- затраты ресурсов на повышение квалификации новых служащих;
- необходимость в чрезмерно активной кадровой работе, включающей подбор кандидатов, формирование многочисленного кадрового резерва, проведение конкурсов на включение в кадровый резерв;
- рост объемов кадрового документооборота и др.

Другой, не менее важной проблемой кадровой политики анализируемого органа местного самоуправления является отсутствие прозрачной системы её принципов. В ходе исследования определены два центральных принципа - противодействие коррупции и принцип приоритета карьерного роста служащих. Представляется, что данный перечень принципов недостаточно полно отражает стратегические и тактические цели администрации района в работе с кадровым составом.

Сложной задачей для руководства администрации является оценка конечных результатов оперативной деятельности муниципальных служащих, поскольку отсутствует система оценочных показателей результативности и эффективности их деятельности. Также наблюдается отсутствие

инструментов удаленной оценки кандидатов на замещение должностей муниципальной службы посредством широкомасштабного тестирования.

На настоящий момент актуальной является проблема неконкурентного на рынке труда денежного содержания муниципальных служащих, как в сравнении со средней заработной платой по региону, так и с уровнем оплаты труда государственных и муниципальных служащих в Алтайском крае.

Проблема недостаточно высокого качества дополнительного образования муниципальных служащих также заслуживает повышенного внимания, поскольку от эффективности системы подготовки служащих во многом зависит качество их работы. Индивидуальные планы профессиональной подготовки носят формальный характер, со стороны непосредственных руководителей не проводится проверка и контроль выполнения данных планов.

Таким образом, в соответствии с приведенными аргументами, можно сказать, что необходимо совершенствование кадровой политики, реализуемой в администрации района для устранения возникающих проблем.

Для устранения выявленных проблем необходимо осуществление следующих шагов:

- разработать систему принципов кадровой политики;
- сформулировать план мероприятий по совершенствованию реализации кадровой политики в администрации Индустриального района;
- определить программу мероприятий по устранению выявленных проблем.

Система принципов кадровой политика должна отражать положения, необходимые для достижения максимальной эффективности деятельности муниципального органа управления.

План мероприятий по совершенствованию реализации кадровой политики в администрации Индустриального района должен быть сформулирован с учетом выявленных проблем, а программа мероприятий

должна содержать эффективные мероприятия для устранения недостатков работы администрации района.

Для устранения центральной проблемы кадровой политики – высокого уровня текучести кадров следует провести исследование причин её возникновения, ранжировать их по степени влияния на существование проблемы и предложить меры по устранению наиболее значимых причин.

Определение основных причин высокого уровня текучести кадров возможно посредством опроса выбывших с муниципальной службы в администрации Индустриального района за определенный период.

Опрос проводился посредством анкетирования выбывших по собственной инициативе в 2017 г. муниципальных служащих.

В анкете представлены следующие открытые (без вариантов ответа) вопросы:

- Вопрос №1. Сколько полных лет вы работали в администрации Индустриального района?
- Вопрос №2. Какова причина Вашего увольнения из администрации Индустриального района?

Результаты проведенного опроса среди 25 выбывших служащих были обработаны и представлены в таблицах 3.1 и 3.2.

В соответствии с данными таблицы 3.1, среди выбывших большая часть служащих имеют стаж работы в администрации района от 3 до 5 лет, их доля составила 48%, еще 36% служащих имеют стаж работы свыше 5 лет, доля служащих со стажем 1-2 года составила 16%. Таким образом, в группе риска увольнения находятся муниципальные служащие, стаж которых составляет свыше 3 лет.

Таблица 3.1 - Результаты опроса выбывших в 2017 г. муниципальных служащих по вопросу №1

Варианты ответа	Количество ответов	Доля, %
Стаж работы 1-2 года	4	16

Продолжение таблицы 3.1

Стаж работы 3-5 лет	12	48
Стаж работы свыше 5 лет	9	36
Итого	25	100

В таблице 3.2 представлены ответы на вопрос о причине увольнения из администрации Индустриального района.

Ответы на второй вопрос подлежали семантическому анализу, схожие по смыслу ответы объединены в группы. Так, в группе «неудовлетворенность оплатой труда» объединены ответы с формулировками «мало платят», «низкая зарплата» и проч.

Таблица 3.2 - Результаты опроса выбывших в 2017 г. муниципальных служащих по вопросу №2

Причина увольнения	Количество повторений
Неудовлетворенность оплатой труда	16
Стремление к карьерному росту	5
Неудовлетворенность трудовым коллективом	1
Отсутствие нематериальной мотивации	1
Высокий уровень требований к служащим	1
Большой объем работы	1
Итого	25

В соответствии с представленными в таблице 3.2 данными, большее число повторений принадлежит группе «неудовлетворенность оплатой труда», на втором месте группа ответов «стремление к карьерному росту».

В целях определения степени влияния перечисленных причин на существование проблемы текучести кадров необходимо рассмотреть доли каждой причины (рисунок 3.1).

В данном случае, чем выше доля той или иной причины, тем большей степенью влияния она обладает на уровень текучести кадров в администрации Индустриального района.

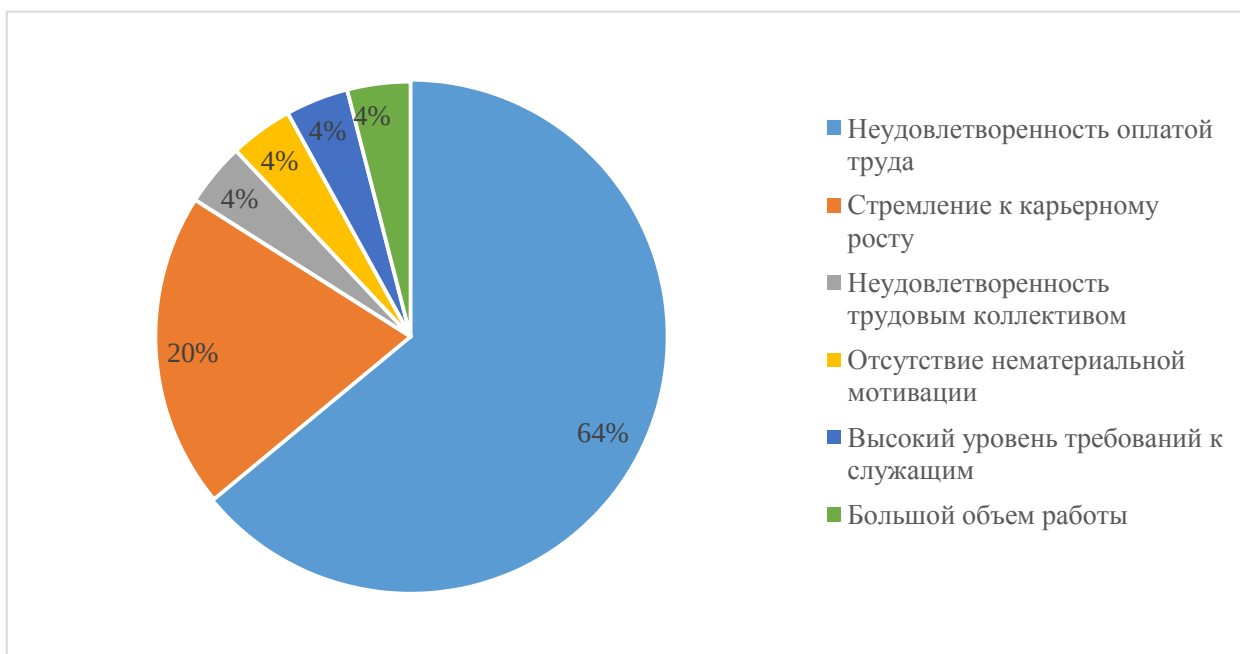


Рисунок 3.1 – Степень влияния причин увольнения служащих на существования проблемы текучести кадров в администрации района

Определим наиболее значимые причины возникновения проблемы высокой текучести кадров в администрации района методом Парето, согласно которому, 80% проблемы обусловлены 20% причин, устранив которые можно практически полностью решить проблему. Данный метод является достаточно распространенным, его эффективность подтверждена практикой управления в различных сферах деятельности, что позволяет предположить о достоверности получаемых результатов. Для наглядности представим результаты на рисунке 3.2.

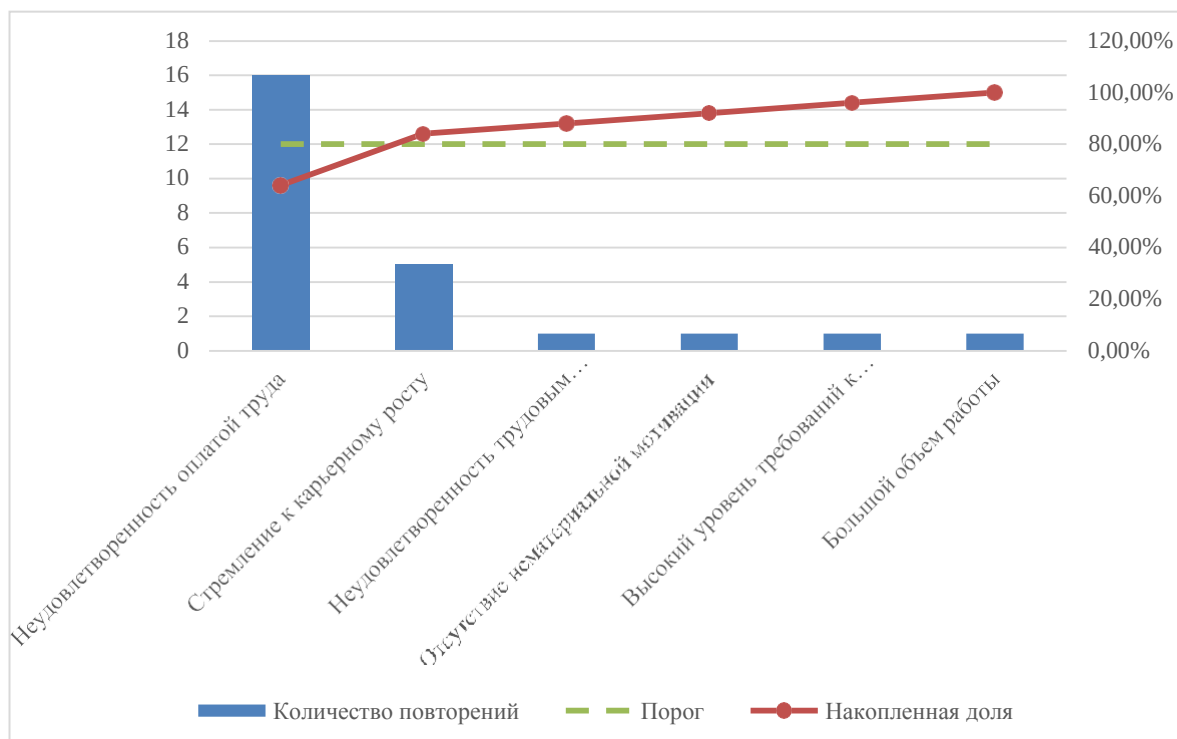


Рисунок 3.2 – Диаграмма Парето

Как показано на рисунке 3.2, существование проблемы высокого уровня текучести кадров обусловлено, главным образом, двумя группами причин:

- неудовлетворенность оплатой труда;
- стремление к карьерному росту.

В 84% увольнений муниципальных служащих по собственному желанию одна из перечисленных причин является основной. Оставшиеся 4 причины – неудовлетворенность трудовым коллективом, отсутствие нематериальной мотивации, высокий уровень требований к служащим, большой объем работы - обуславливают 16% случаев увольнения служащих.

Таким образом, для решения проблемы текучести кадров в администрации Индустриального района в первую очередь необходимо устранить две наиболее популярные причины увольнения со службы, что необходимо отразить в плане мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

Предлагаемые к принятию управленческие решения для совершенствования кадровой политики в администрации Индустриального района г.Барнаула

В первую очередь следует определить перечень принципов кадровой политики, отражающий положения, необходимые для достижения максимальной эффективности деятельности муниципального органа управления.

Предлагается дополнить систему принципов кадровой политики администрации Индустриального района следующими положениями:

- принцип ориентации на достижение стратегических целей администрации Индустриального района;
- принцип гармоничного сочетания интересов государства, общества и человека;
- принцип профессионального развития и обучения муниципальных служащих;
- принцип справедливой оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих;
- создание условий для эффективной работы муниципальных служащих.

Далее в целях совершенствования кадровой политики необходимо разработать план мероприятий с учетом выявленных проблем (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – План мероприятий по совершенствованию реализации кадровой политики в администрации индустриального района

№ п/п	Проблема	Мероприятие
1	Высокий уровень текучести кадров	Установление доплат за стаж работы
		Повышение средней заработной платы муниципальных служащих

Продолжение таблицы 3.3

2	Отсутствие прозрачной системы принципов кадровой политики	Утвердить перечень принципов кадровой политики
		Административно-хозяйственному отделу обеспечить ознакомление муниципальных служащих с принципами
3	Сложность оценки конечных результатов оперативной деятельности муниципальных служащих	Разработать и утвердить систему показателей эффективности работы муниципальных служащих в соответствии с их должностными обязанностями
4	Неконкурентное на рынке труда денежное содержание муниципальных служащих	Доведение среднего уровня заработной платы муниципальных служащих администрации района до среднего уровня муниципальных служащих региона.
5	Недостаточно высокое качество дополнительного образования муниципальных служащих	Разработка программ дополнительного профессионального образования служащих
6	Отсутствие инструментов удаленной оценки кандидатов на замещение должностей муниципальной службы	Разработка методики тестирования кандидатов на замещение должностей муниципальной службы

Далее в соответствии с разработанным планом необходимо определить программу мероприятий по устранению выявленных проблем (таблица 3.4).

Разработанная программа мероприятий позволит реализовать комплекс мер по совершенствованию кадровой политики в администрации района.

Таблица 3.4 – Программа мероприятий по совершенствованию кадровой политики администрации Индустриального района

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ожидаемые результаты
1	Разработка принципов кадровой политики	31.03.2019	Утверждён перечень принципов кадровой политики
		15.05.2019	Административно-хозяйственный отдел обеспечил ознакомление муниципальных служащих с принципами
2	Разработка методики тестирования кандидатов на замещение должностей муниципальной службы	30.04.2019	Разработана методика тестирования кандидатов на замещение должностей муниципальной службы в соответствии с должностными инструкциями
3	Разработка программ дополнительного профессионального образования служащих	31.03.2019	Выявлена потребность в дополнительном образовании муниципальных служащих
		10.04.2019	Разработана программа дополнительного профессионального образования служащих
		20.04.2019	Приведены в соответствие с программой дополнительного образования индивидуальные планы образования служащих

Продолжение таблицы 3.4

4	Разработать и утвердить систему показателей эффективности работы муниципальных служащих в соответствии с их должностными обязанностями	30.04.2019	Проведен анализ должностных инструкций служащих для выявления показателей эффективности работы
		30.05.2019	Разработана и утверждена система показателей эффективности работы муниципальных служащих
		15.06.2019	Административно-хозяйственный отдел обеспечил ознакомление муниципальных служащих с системой показателей оценки результатов их трудовой деятельности
5	Доведение среднего уровня заработной платы муниципальных служащих администрации района до среднего уровня муниципальных служащих региона.	30.04.2019	Разработаны и утверждены доплаты за стаж работы
		31.12.2019	Повышена средняя заработная плата муниципальных служащих до среднего уровня муниципальных служащих региона.
6	Проведение мероприятий по снижению текучести кадров	31.07.2019	Составлены индивидуальные стратегии карьерного роста муниципальных служащих
		15.08.2019	Служащие ознакомлены с планом карьерного роста и мерами для достижения поставленных целей

Остановимся подробнее на мероприятиях по снижению текучести кадров в администрации индустриального района. В соответствии с проведенным анализом, снижение уровня текучести кадров может быть достигнуто посредством повышения уровня оплаты труда и удовлетворения потребности служащих в карьерном росте.

№ п/п	Статья Расходов	Кол-во, ед. изм.	Цена за ед., руб.	Стоимость, руб.	Примечание
1	Оплата труда специалиста	-	-	30000	В эту сумму входит работа сотрудника по размещению полезной информации на сайте города, проведение бесед, деловых игр и т.п. с потенциальными муниципальными кадрами как в стенах администрации, так и за ее пределами; работа по поиску и подбору персонала, заключение договоров на рекламу в СМИ
2	Страховые взносы	-	-	9000	Страховые взносы на обязательное социальное страхование составляют 30 % от оплаты труда специалиста
3	Транспортные услуги	-	-	1400	Стоимость поездки исходя из стоимости билетов на автобус проезда по городу
4	Рекламные услуги, в т.ч.:	-	-	-	С символикой заказчика согласно официального брендбука
4.1	Изготовление брошюр	200 шт.	10	2000	Ручки с логотипом администрации и интересные информативные брошюры будут вручаться участникам бесед на дне открытых дверей в администрации и студентам
4.2	Сувенирная продукция	200 шт.	20	4000	
4.3	Размещение рекламы в газете	-	-	5000	Размещение рекламного модуля в газете «Вакансия от А до Я» периодичностью один раз в месяц
ВСЕГО посмете:				21400	

Поскольку в группе риска увольнения по собственному желанию находятся муниципальные служащие, чей стаж превышает 3 года, администрации района следует рассмотреть возможности установления дифференцированных премий за стаж работы, по принципу – чем выше стаж работы, тем выше уровень премии. Данное мероприятие позволит снизить вероятность увольнений по причине неудовлетворенности служащих оплатой труда, и таким образом, уменьшить текучесть кадров в администрации района на 64%. В целях предотвращения увольнений по данной причине следует проводить ежегодный мониторинг мнений служащих о степени удовлетворенности оплатой труда.

В целях предотвращения текучести кадров в администрации

Индустриального района следует разрабатывать стратегии карьерного роста по каждому служащему. Данная мера позволит служащим своевременно получать необходимые знания и навыки для замещения вышестоящей должности, понимать и оценивать перспективы профессионального и карьерного роста, что также будет способствовать повышению мотивации труда кадрового состава администрации. Мероприятия по планированию карьеры муниципальных служащих представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Перечень мероприятий
Муниципальный служащий	Непосредственно муниципальным служащим осуществляется первичная ориентация и выбор профессии, а также выбор организации и должности. При поступлении на службу необходима ориентация в системе муниципальной службы. Далее служащим проводится оценка перспектив и проектирование карьерного роста. Получение необходимых знаний, навыков, дополнительного образования для реализации карьерного роста. Завершающим этапом является реализация роста.

Продолжение таблицы 3.5

Начальник административно-хозяйственного отдела (ответственный сотрудник административно-хозяйственного отдела)	Оценка кандидатов при приеме на службу. Определение на рабочее место. Оценка труда и потенциала муниципальных служащих, составление плана карьерного роста совместно со служащим. Отбор в кадровый резерв служащих в соответствии с уровнем профессионализма. Дополнительная подготовка служащих. Составление и реализация программы работы с кадровым резервом. Содействие в продвижении служащих. Новый цикл планирования.
Непосредственный руководитель	Оценка результатов труда подчиненных муниципальных служащих. Оценка мотивации служащих. Организация профессионального развития. Предложения по стимулированию. Предложения по карьерному росту служащих.

Как показано в таблице 3.5, планирование карьеры требует участия непосредственно муниципального служащего, начальника административно-хозяйственного отдела (ответственного сотрудника административно-хозяйственного отдела), а также руководителя отдела, в котором работает муниципальный служащий. Следует отметить, что большую часть работы необходимо выполнять сотрудникам кадровой службе администрации района, которые управляют процессом планирования карьерного роста служащих.

Применение планирования карьерного роста муниципальных служащих будет способствовать снижению уровня текучести кадров на 20%, поскольку посредством данного мероприятия удовлетворяется стремление служащих к карьерному росту.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики в администрации Индустриального района г. Барнаул позволяют устранить выявленные проблемы.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

По результатам исследования кадрового обеспечения исполнительному комитету Тетюшского муниципального района РТ были выявлены такие проблемы, как:

- неукomплектованность администрации квалифицированными кадрами;
- несоответствие полученного образования профессиональным требованиям, предъявляемым к замещаемым ими должностям муниципальной службы;
- недостаточная информатизация рынка труда вакансиями администрации;
- несовершенная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров: устаревшие программы обучения, краткосрочность курсов обучения, недостаточная квалифицированность специалистов по обучению;
- ограничение муниципальным заказом организаций для прохождения обучения, а также количественного состава сотрудников, которые пройдут обучение в конкретно заданном периоде;
- неблагоприятные условия труда: недостаточное материально-техническое обеспечение.

Для решения выявленных проблем был предложен ряд рекомендаций, среди которых для более подробного рассмотрения были выбраны такие группы рекомендаций, как повышение авторитета и престижа муниципальной службы для привлечения наиболее перспективной молодёжи в данную сферу, а также совершенствование системы подготовки кадров муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

В рамках группы рекомендаций по совершенствованию профессиональной подготовки муниципальных служащих было рассмотрено мероприятие по организации курсов повышения квалификации внутри стен

администрации. А в рамках группы рекомендаций по повышению авторитета и престижа муниципальной службы для привлечения наиболее перспективной молодёжи в данную сферу было рассмотрены мероприятия по внедрению кадрового маркетинга и, следовательно, позитивной рекламе исполнительного комитета Тетюшского муниципального района РТ.

Чтобы объяснить необходимость предложенных мероприятий, важно отметить, что не все из них проходят аттестацию в целях определения их соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Из 43 муниципальных служащих исполнительного комитета Тетюшского муниципального района РТ за 2016 – 2018 гг. аттестацию не прошли 5 человек.

По результатам аттестации комиссия может дать рекомендации о поощрении и повышении в должности, а также дать рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых и понизить их в должности, поэтому сотрудники, неуверенные в своей профессиональной подготовке, сами изъявляют желание обучаться в целях соответствия предъявляемым к их должности требованиям. Отсюда и возникает потребность в организации доступных и качественных курсов повышения квалификации муниципальных служащих.

Ожидаемый социально-экономическим эффектом от реализации предложенных мероприятий заключается в следующих результатах:

- систематическое совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков для успешной профессиональной служебной деятельности муниципальных, повышении их личной заинтересованности в этом процессе;
- привлечение новых квалифицированных кадров на муниципальную службу в администрацию города;
- повышение эффективности работы исполнительного комитета Тетюшского муниципального района РТ на 21%.

Повышение эффективности работы администрации повлечет за собой повышение качества муниципальных услуг, оказываемых администрацией, а, следовательно, повысит удовлетворенность населения деятельностью исполнительного комитета Тетюшского муниципального района РТ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2007.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ// Государственная Дума. 2004.
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2006.
4. Об архивном деле в Российской Федерации: Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2004.
5. О коммерческой тайне: Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2004.
6. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005.
7. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005.
8. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005.
9. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: приказ Президента РФ от 15.08.2001 № Пр-1496//Собрание законодательства. 2001.

10. О сохранности документов по личному составу высвобождаемых работников: Распоряжение Правительства РФ от 21 марта 1994 г. № 358-Р// Собрание актов Президента и Правительства РФ. 1994. №13.

11. Правилами ведения и хранения трудовых книжек: Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225// Собрание законодательства Российской Федерации. 2003.

12. О муниципальной службе в Алтайском крае: закон Алтайского края от 07.12.2007 №134-ЗС // Вечерний Барнаул. 2007.

13. Положение об Индустриальном районе в городе Барнауле и администрации Индустриального района города Барнаула: решение Барнаульской городской думы от 27 апреля 2018 года №117. // Вечерний Барнаул. 2018.

14. Об утверждении квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы города Барнаула: решение Барнаульской городской Думы от 17.02.2017 №757 // Вечерний Барнаул. 2017.

15. Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы города Барнаула: решение Барнаульской городской Думы от 25.12.2012 №42 // Вечерний Барнаул. 2012.

16. Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы города Барнаула: решение Барнаульской городской Думы от 01.02.2008 №698// Вечерний Барнаул. 2008.

17. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2018 года. [Электронный ресурс] / URL:<http://www.gks.ru>

18. Аксёнова А.А. Повышение эффективности работы кадровой службы органа муниципальной власти и управления посредством KPI-технологии// Молодой ученый. 2017. №22. С. 229-234

19. Алёхина Л.Л. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе города/ Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Материалы и доклады 3-й международной научно-практической конференции. 2017. С.25-29.

20. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практич. пособие кадровика / В.М. Анисимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2009. - 288 с.

21. Асланов М.А. Перспективы использования кластерного подхода в кадровой работе региональных органов управления // Вестник РГЭУ РИНХ. 2016. №3 (55).

22. Аташев Ш.И. Организация работы по формированию кадрового резерва в системе муниципальной службы / Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С.17-21.

23. Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, СИУ. 2011. 282 с.

24. Богдан Н.Н., Бушуева И.П., Доронина И.В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в Сибирском федеральном округе: опыт, проблемы, перспективы // Развитие территорий. 2015. №1. С.79.

25. Богданова Э.Н. Инновационные технологии управления персоналом // Вестник экспертного совета. 2017. №3 (10).

26. Воронцов С.А., Понделков А.В. Проблемы кадрового обеспечения инвестиционного развития муниципальных территорий // Вестник ПАГС. 2018. №1. С.40.

27. Гарипов Р.С., Шайхатдинов В.Ш. Организационно-правовые вопросы наставничества как необходимого элемента государственной гражданской и муниципальной службы // Муниципалитет: экономика и управление. 2018. №3 (24). С.51.

28. Досымбекова Р. Ш. Управление персоналом в системе государственной службы в контексте модернизационных процессов в Казахстане // Управление. 2015. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby-v-kontekste-modernizatsionnyh-protsessov-v-kazahstane> (дата обращения: 01.11.2018).

29. Дудяшова В.П. Выработка кадровой политики в условиях самообучающейся организации: статья / В.П. Дудяшова, М.А. Снурница // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. Чебоксары: Интерактив плюс. – 2015. - №1. С. 306-309.

30. Еремин С.Г. О задачах и организации работы кадровой службы в муниципальном образовании // Актуальные вопросы науки. 2018. №36. С.65-67.

31. Жук И.А., Трифонов Ю.Н. Организация кадровой работы на муниципальной службе и пути её совершенствования // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2017. №8. [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 04.01.2019).

32. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.

33. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2011. - №1-2. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/>, свободный (дата обращения: 08.11.2018).

34. Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. №4. С.32.

35. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело. -1993. - 190 с.

36. Капустин В.И., Сальников В.И. Кадровое обеспечение муниципального управления/Социально-политические процессы в современном мире: взгляд молодых. 2017. С.90-93.

37. Комлева В.В. Механизм формирования оценок престижа государственной службы / В.В. Комлева // Социология власти. - 2016. - №5. - С.113-126.

38. Лыдокова Г.М. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие / Г.М. Лыдокова. – Казань: Изд-во Казанского федерального университета, 2014. – 88 с.

39. Ляшенко С.А., Кулаченко Д.А. Кадровая работа и кадровые технологии в государственной и муниципальной службе//Форум молодых ученых. Издательство: ООО "Институт управления и социально-экономического развития" (Саратов). 2017. №12. С.1178.

40. Маслова В. М. Управление персоналом: учебное пособие / В. М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2013. – 120 с.

41. Мельников И.В. Кадровик: разработка и реализация кадровой политики организации. - М.: Экономика, 2017. - 230 с.

42. Меньшова В. Н., Ступак И. М. Кадровая работа в сфере государственного и муниципального управления: зоны риска // СИСП. 2011. №3. [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-rabota-v-sfere-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-zony-riska> (дата обращения: 29.10.2018).

43. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.:Питер. – 2007. – 500 с.

44. Мясникова К.И. О кадровом обеспечении органов МСУ//Самоуправление. 2015. №4. С.30-32.

45. Наточий В.В., Наточая Е.Н. Применение информационных технологий для оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Социум и власть. 2018. №4 (72). С.66.

46. Пасовец Ю.М. О направлениях развития системы подготовки резерва управленческих кадров в современных российских условиях//Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований. 2016. Т.1. С.187-195.

47. Переверзева А.А., Шуклинова М.В. Организация оценки и диагностики профессионально-личностных качеств государственных гражданских служащих // Социально-экономические явления и процессы. 2016. №9.

48. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. — М.: Информ-Знание, 2002. — 483 с.

49. Полянская Е.В., Белевцева И.А. Организация работы кадровой службы в муниципальном образовании. Актуальные проблемы экономики и управления. Межрегиональная научно-практическая конференция. 2015. С.133-137.

50. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия: учеб.-практ. пособие/ М.Ю. Рогожин. – М.-Берлин: Директ-Медиа. – 2014. – 240 с.

51. Рябова Т.М. Специфика муниципальной службы в России: учебное пособие. М. - Российский государственный социальный университет. 2016. 115 с.

52. Скоробогатова Е. А., Бреусова Е. А. Государственная кадровая политика: сущность и основные проблемы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 217–221.

53. Спивак В.А. Управление персоналом. / В.А. Спивак. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 226 с.

54. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. Вып.1. М. - 1991. - 104 с.

55. Туранин В.Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы

(на примере Белгородской области) // Вопросы управления. 2015. №3 (15). [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 29.10.2018).

56. Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник — М.: Изд-во РАГС, 2002. - 488 с.

57. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. -560 с.

58. Халилова Т. В. Государственная и муниципальная служба: текст лекций. — Казань: КНИТУ. — 2013. - 450 с.

59. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник / В.В. Черепанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 679 с.

60. Чижов Н.А. Кадровые технологии. - М.: Экзамен. - 2000. - 352 с.

61. Шедий М.В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации в вопросах и ответах: учебно-методическое пособие. / М.В. Шедий. — Орел: Образование и общество. — 2006. — 112 с.

62. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. — Киев: МАУП, 2000. — 576 с.

63. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — Киев: МАУП, 2004. — 280 с.

