

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНО-
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО
СЛУЖАЩЕГО**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 «Управление персоналом»
(магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)
заочной формы обучения, группы 05001475
Суркова Федора Александровича

Научный руководитель
к.психол.н. Гуськова Е.А.

Рецензент(-ы)
к.э.н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга
Института управления
НИУ «БелГУ»
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	9
	1.1 Понятие и условия служебно-профессионального продвижения муниципального служащего	9
	1.2 Стратегия, тактика и технология управления служебно-профессиональным продвижением в органе местного самоуправления (муниципалитете)	15
	1.3 Инструменты служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих. Профессиональное обучение муниципальных служащих: сущность, формы, методы.	25
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНО- ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ КРАСНОГВАРДЕЙСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	46
	2.1. Характеристика организационного обеспечения администрации Красногвардейского района	46
	2.2. Анализ кадрового потенциала администрации Красногвардейского района	48
	2.3. Управление человеческими ресурсами на муниципальной службе в администрации Красногвардейского района	56
ГЛАВА 3.	РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ КРАСНОГВАРДЕЙСКОГО РАЙОНА	65
	3.1 Условия внедрения стратегии управления служебно- профессиональным продвижением муниципальных служащих	65
	3.2 Проект внедрения стратегии управления служебно- профессиональным продвижением муниципальных служащих	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ		87
ПРИЛОЖЕНИЯ		93

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях муниципальная служба является важнейшим механизмом управления муниципальным образованием, а занятые в нем работники обеспечивают выполнение задач и функций органов местного самоуправления. В настоящее время ко всему процессу управления персоналом, в том числе и управлению служебно-профессиональным продвижением персонала на муниципальной службе, предъявляются повышенные требования. Эффективность работы муниципальных служащих предполагает нацеленность всего персонала органа местного самоуправления на результативное использование технологий профессиональной деятельности, повышения эффективности служебных мероприятий, призванных обеспечивать качественное выполнение полномочий органов местного самоуправления.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время современная организация должна уделять особое внимание служебно-профессиональному продвижению персонала для дальнейшего своего развития и процветания. Планирование и управление служебно-профессиональным продвижением муниципального служащего в органе местного самоуправления является широкой областью управленческой деятельности, содержание которой связывается с привлечением, активизацией, развитием и рациональным использованием человека, как важнейшего ресурса деятельности органа местного самоуправления.

Злободневность проблемы усиливает и тот факт, что до недавнего времени основное внимание уделялось вопросам профессиональной подготовки и адаптации молодого специалиста. Однако, в последние годы, подчеркивается динамичность, целостность, непрерывность процесса профессионального самоопределения, построения профессиональной карьеры рационально работающего муниципального служащего.

В соответствии со статьей 32 Федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» приоритетным направлением формирования кадрового состава муниципальной службы является содействие продвижению по службе муниципальных служащих. Оказывая содействие продвижению по службе муниципальных служащих, орган местного самоуправления формирует состав, как руководителей, так и специалистов для всех структурных подразделений, содействует стабилизации текучести кадров и способствует повышению результативности их труда, применяет современные технологии подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работает с кадрами при ее прохождении.

Для муниципальной службы управление деловой карьерой работника – комплексная деятельность, исходящая из законодательства, стратегий развития, руководящих принципов и организационных целей и директив, направленная на открытый, гибкий и рациональный стиль управления, гарантирующий успешную реализацию целей и задач органа местного самоуправления.

Степень научной разработанности проблемы. Проблеме управления персоналом в настоящее время уделяется много внимания. Управлению персоналом посвящены труды таких известных зарубежных ученых в этой области знаний как: А. Чандлер, И. Ансофф, М.А. Devanna, N.M. Tishy, P. Vambergera, М.Х. Мескон, В. Вудкок, Б. Карлоф, В. Ховард и др. Кроме зарубежных разработчиков, данной проблемой давно занимаются отечественные ученые, такие как А.П. Егоршин, А.Я. Кибанова, В.Н. Федосеева, С.Н. Капустина, О.С. Виханский, Дж. Иванцевич, О.Н.Громова, И.Г. Ищенко, В.М. Колпаков, А.Г. Дмитриенко, А. Воробьев, В.И. Маслов, М.В. Сорокина, В.В. Бузырёв, М. Гусарова, Н.М. Чикишева, Д.А. Аширов и др.

Проблема исследования заключается в отсутствии стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих.

В качестве гипотезы исследования выступает процесс служебно-профессиональным продвижением муниципального служащего, реализуемый через разработку стратегии служебно-профессиональным продвижением муниципального служащего.

Предмет исследования– организация и управление служебно-профессиональным продвижением муниципального служащего в администрации Красногвардейского района.

Объект исследования– кадровый потенциал администрации Красногвардейского района.

Целью работы является разработка стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации района.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретический аспект проблемы служебно-профессионального продвижения на муниципальной службе;
- выявить рациональные инструменты деловой карьеры;
- провести анализ кадровых процессов в отдельном органе местного самоуправления – администрации Красногвардейского района;
- разработать стратегию служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих администрации Красногвардейского района.

Теоретическую базу исследования составили законодательные акты Российской Федерации, региональные и муниципальные нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность органов местного самоуправления в организации кадровой политики, труды отечественных ученых в области управления персоналом, социологии и психологии формирования карьеры, периодические издания по кадровому делу.

В ходе анализа кадровой деятельности администрации Красногвардейского района были использованы следующие **методы исследования:**

- количественные: методы сравнения величин, группировки, методы оптимизации решения кадровых задач и т.д.
- качественные: методы экспертных оценок, анкетирование, тестирование, наблюдение и т.д.

Теоретической основой исследования составили концептуальные положения фундаментальных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых по вопросам:

- теории научного управления, теории человеческого капитала;
- формирования, оценки, эффективности использования трудового потенциала персонала организации;
- решения проблем развития трудового потенциала в сфере здравоохранения;
- применения компетентностного подхода в системе подготовки кадров.

Методологической основой исследования является диалектический метод познания, обеспечивающий системный и комплексный подход к изучаемой проблеме. В процессе подготовки диссертационной работы были использованы общенаучные и специфические методы исследования экономических процессов: методы структурного анализа, анкетирования, экспертных оценок, ситуационного и сравнительного анализа и др.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты РФ и ее субъектов, акты Международной организации труда, ведомственные документы, среди них особое внимание уделено следующим документам: Постановление Правительства РФ от 22.09.07 № 605 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата

труда которых осуществляется на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений».

Так же были использованы материалы научно-практических конференций, обзорно-аналитические материалы, опубликованные в СМИ (в т.ч. зарубежных), данные специализированных научных изданий, информация, размещенная в сети Интернет (в частности, официальная информация Минздравсоцразвития РФ), данные неопубликованных документов (авторефератов, диссертаций, отчетов НИР).

Практическое значение исследования состоит в том, что разработанные теоретические принципы стратегического подхода к управлению карьерой муниципального служащего позволят на уровне органа местного самоуправления реализовать проектный подход в области кадровой работы, сформировать и усовершенствовать методические основы управления служебно-деловой карьерой персонала.

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке и научном обосновании комплекса теоретико-методических положений и практических рекомендаций по разработке стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации района, что конкретизируется в следующих положениях:

1. Введено понятие «стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих», формируемое органами муниципальной власти в процессе продвижением муниципальных служащих.
2. Выделены основополагающие принципы служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих.
3. Дана оценка кадрового потенциала администрации Красногвардейского района
4. Разработан Проект «Разработка стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района».

Положения, выносимые на защиту:

1. Теоретико-методологическое обоснование темы исследования;
2. Оценка результатов эмпирического исследования системы служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих.
3. Рекомендации по совершенствованию системы служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что разработанные направления стратегии служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих могут быть использованы при формировании объективной основы регулирования кадровой политики в органах муниципальной власти.

Апробация результатов исследования. Предлагаемая стратегия управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации района апробировалась в Красногвардейском районе Белгородской области.

Структура работы включает 3 главы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. Управление служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих в органах местного самоуправления

1.1. Понятие и условия служебно-профессионального продвижения муниципального служащего

Под служебно-профессиональным продвижением персонала понимается серия вертикальных и горизонтальных перемещений по различным должностям, способствующим развитию организации и личности (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.[35]

Исходными данными для организации движения персонала являются:

- философия организации (предприятия);
- модели служебной карьеры;
- штатное расписание и должностные инструкции;
- распоряжения (приказы) руководителя и решения аттестационной комиссии;

- личные дела и трудовые договоры сотрудников.[42]

Система служебно-делового продвижения персонала – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. Эта система выполняет функции, представленные в таблице (Приложение 1).[36]

На муниципальной службе различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя (функциональных и линейных руководителей). Продвижение муниципальных служащих состоит из следующих процедур:

1. Повышение в должности или квалификации, когда муниципальный служащий замещает более высокую должность.
2. Перемещение, когда муниципального служащего переводят на другое равноценное рабочее место (отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала муниципальный служащий на более низкую должность или по результатам аттестации.
4. Увольнение с предприятия, когда муниципальный служащий меняет полностью место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или последовательную смену занятий на протяжении его трудовой жизни.[47]

Служебно-профессиональная (деловая) карьера представляет собой продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательную смену занятий на протяжении его трудовой жизни. Объективными условиями, влияющими на продвижение по службе, являются:

- высшая точка карьеры – высший пост в конкретной организации;
- длина карьеры – количество позиций на пути от первой до высшей;

- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, на иерархическом уровне нахождения индивидуума в данный момент;
- показатель потенциальной мобильности – отношение за определенный период времени числа вакансий на следующем уровне иерархии к числу лиц на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.[51]

Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Таким образом, управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, может также рассматривать как часть стратегического управления.

Стратегия служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации. Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);
- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот

документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

Стратегическое управление персоналом может быть эффективным только в том случае, если его функция рассматривается наравне с другими в общем процессе стратегического управления организации. Даже на малых предприятиях, где нет специалиста по управлению персоналом, сами менеджеры должны активно рассматривать эти аспекты при принятии любых решений. В свою очередь, менеджеры, управляющие персоналом, должны быть полностью в курсе бизнес-планов, так как они могут радикально изменить понимание кадровых вопросов.

Стратегия управления персоналом – это путь совершенствования системы управления персоналом, направленный на обеспечение эффективной реализации бизнес-стратегии, а также на создание условий по раскрытию человеческого потенциала для достижения стратегических целей организации в условиях изменяющейся конкурентной среды.

Стратегическое развитие служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих должно базироваться на использовании следующих основополагающих принципов.

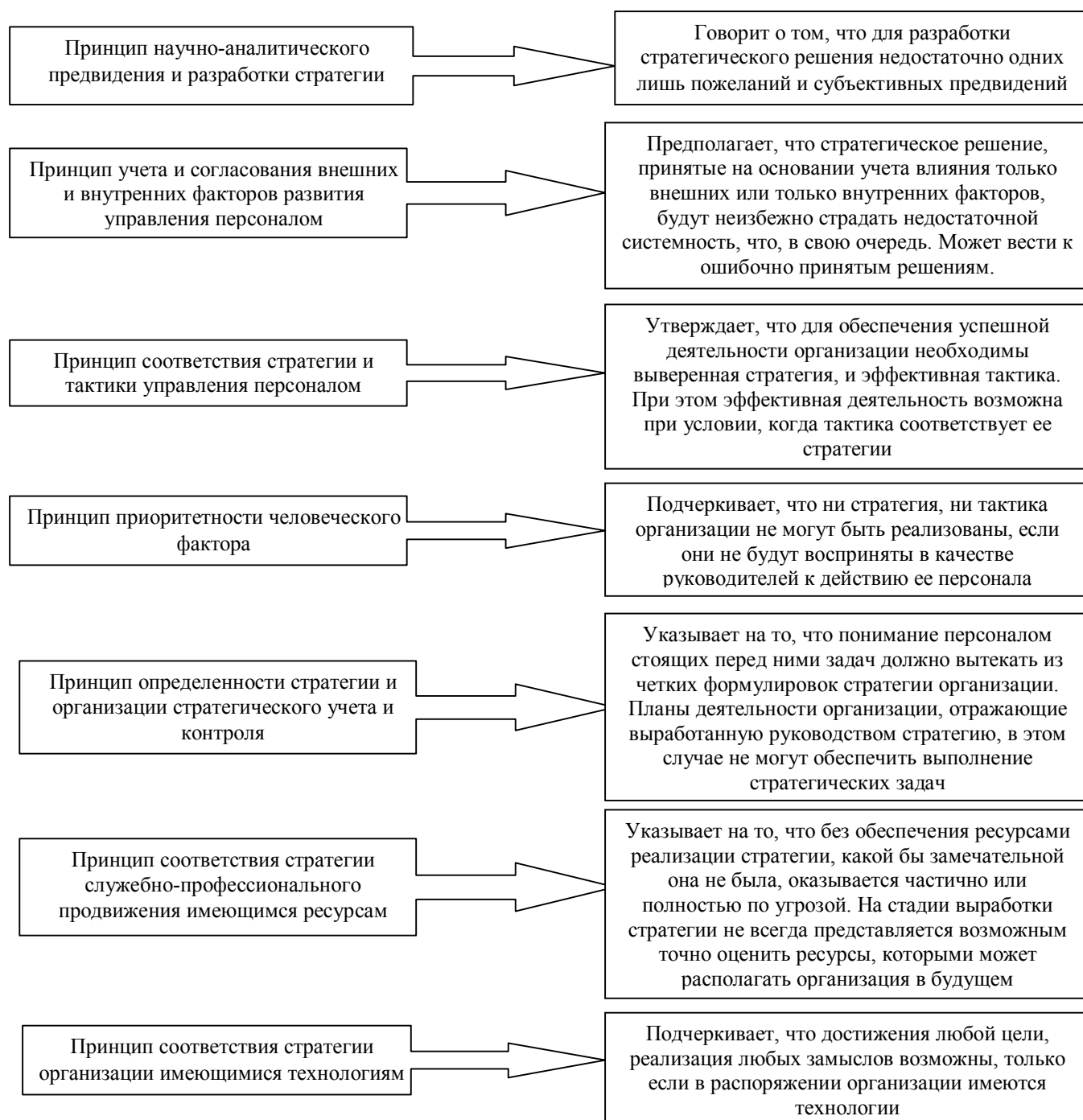


Рис. 1.1. Принципы стратегии служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих

Существует достаточно много видов стратегий управления персоналом. Изначально различные виды стратегии управления организацией имели

отношения преимущественно к видам внешней сферы деятельности организации, таким как государство, сбыт продукции, конкуренция и т.п., а не внутренний (структура организации, управление персоналом, корпоративная культура).

И только в конце 80-х годов прошлого века появился новый подход к данному понятию, который, не отменяя предыдущих ориентиров, уточнил следующие вещи:

1. В стратегии управления важны все составляющие – и разработка и внедрение, т.к. на этапе внедрения могут возникнуть новые факторы, которые в значительной степени повлияют на результаты

2. Стратегия управления имеет отношение не только к внешним, но и к внутренним факторам деятельности организации и, прежде всего, к человеческим ресурсам, которые сильно влияют на реализацию выработанной стратегии и имеют собственный стратегический статус.

3. Стратегия управления организацией – это процесс, который отражает управленческую философию руководства организации.

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал – совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, самостоятельных структурных подразделений организации объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

1.2. Стратегия, тактика и технология управления служебно-профессиональным продвижением в органе местного самоуправления (муниципалитете)

Организации, которые осознают важность управления служебно-деловым продвижением своих сотрудников, делают важный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой персонала дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя организации в ее собственных стенах. Поэтому управление служебно-деловым продвижением является одним из важнейших направлений в управлении персоналом организации. Грамотно и последовательно организованный процесс управления деловой карьерой так же служит и корпоративным целям, так как повышает преданность работника интересам организации и производительность труда, уменьшает текучесть кадров и более полно раскрывает способности человека. Как правило, в организациях, где отсутствует управление карьерой, мотивация поведения работает слабо, человек трудится не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает свою работу в организации как временную.[41]

Служебно-профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений служащего по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и непосредственно личности. [52]

Управление служебно-деловой карьерой в административном органе это система организующего и регулирующего воздействия субъекта управления (руководства и кадровых служб) на объект (кадры, персонал) в целях обеспечения должностного (служебного) роста подчиненных.[50]

Суть управления служебно-деловой карьерой в муниципалитете сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- необходимо так формировать и совершенствовать способности, модели поведения человека, чтобы они наиболее полно соответствовали требованиям, предъявляемым в организации;

- на муниципальной службе надо создавать такие социально-экономические и производственно-технические условия, при которых максимально использовались бы способности служащего к труду и его таланты;
- важно, чтобы эти процессы проходили не в ущерб интересам личности служащего и коллектива.[54]

В структуре управления служебно-деловым продвижением муниципальных служащих кадровые специалисты выделяют три уровня: корпоративный, функциональный и линейный.

Корпоративный уровень — это уровень высшего руководства в органе местного самоуправления. На данном уровне реализуются общие, характерные для всех субъектов управления принципы. На корпоративном уровне разрабатывается и реализуется стратегия, основной целью которой является повышение конкурентоспособности служащих в организации.

Функциональный уровень — это уровень руководителей структурных подразделений в муниципалитете (аппарат администрации, финансы, социальная политика, сельское хозяйство, безопасность). На данном уровне разрабатываются программы, нацеленные на повышение конкурентоспособности муниципального служащего непосредственно отдельной отрасли.

Линейный уровень это уровень руководителей подразделений в отраслевых организациях или её территориальных подразделений. На этом уровне формируются стратегия и тактика управления карьерой подчиненных исходя из корпоративных и отраслевых установок.[45]

Служебно-профессиональное продвижение муниципального служащего реализуется в форме карьерной стратегии и тактики. Под стратегией, в данном случае, понимается научно-обоснованный способ управления профессиональными и личностными ресурсами служащего в целях реализации намеченного должностного статуса. Карьерная стратегия развития персонала — это способ достижения целей управления карьерой.

Карьерная тактика всегда стратегически ориентирована и показывает конкретные пути реализации стратегического замысла. При таком понимании стратегии ее целью является обеспечение устойчивого прогрессивного процессаслужебно-профессионального продвижения персонала.[29]

Задача стратегического управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих заключается в разработке и реализации совокупности направлений деятельности работодателя по повышению конкурентоспособности служащих, ориентированного на долговременную жизнеспособность органа местного самоуправления в изменяющихся условиях, то есть в разработке и реализации стратегии профессионально развития.[30]

Современная экономическая концепция управления служебно-деловой карьерой включает реализацию стратегического подхода к выбору и адаптивному отслеживанию общих направлений деятельности работодателя, подкрепленных комплексными управленческими усилиями и нацеленных на поиск устойчивого преимущества в формировании и использовании и конкурентоспособных работников.

Для достижения указанной цели необходимо исходить из следующих общих административных принципов формирования и реализации стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих:

- принцип непрерывности карьеры, предполагающий, что ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной или служить поводом для остановки. Продвижение по службе может замедляться или приостанавливаться в связи с внезапно возникающими трудностями, но оно не должно безвозвратно прерываться. Это во многом зависит от профессиональных и личностных качеств служащего и от окружающей среды;

- принцип осмысленности карьеры, требующий, чтобы любое карьерное действие было целесообразным. Выбор цели предполагает результат, который можно просчитать, сравнить с достижениями конкурентов. Важное условие служебно-деловой карьеры — совмещение в едином целом смысла личной жизни, смысла жизни коллектива и смысла муниципальной службы;
- принцип соразмерности, означающий, что скорость продвижения по служебной лестнице должна быть соразмерной, оптимальной. В любом движении есть лидеры и отстающие. Успешная карьера — движение в группе лидеров. Но высокая скорость продвижения служащего угрожает её стабильности. Нужно двигаться не быстро, но и не медленно. Не случайно говорят, что тот, кто слишком быстро хочет стать начальником своих начальников, может кончить подчиненным своих подчиненных;
- принцип маневренности, который говорит о том, что прямолинейное движение по служебной лестнице возможно только на свободном должностном поле. Но в условиях жесткой конкурентной борьбы таких условий не бывает. Попытка служащего двигаться на высокой скорости вверх чревата карьерными столкновениями и падениями. Редкая карьера обходится без спадов. Поэтому необходимо владеть искусством карьерного маневра. Нахождение и умелое использование спадов к месту и времени особенно важны;
- принцип экономичности карьеры, требующий достижения максимального карьерного результата при минимальных затратах своих ресурсов. Карьерный путь долог, и поэтому важно умело и оптимально распределить свои затраты и ресурсы на этом пути, не растратив их раньше времени;
- принцип заметности служащего, который утверждает, что человек, добросовестно стремящийся сделать карьеру, рано или поздно будет замечен. Лучше, если он будет замечен руководством раньше. Тут большую роль играет субъективный фактор и «его величество случай». Чем больше известность чиновника и потребность в его профессиональной деятельности, тем шире его карьерные перспективы.[34]

Особо значима в настоящее время карьерная стратегия на муниципальной службе - это научно обоснованный способ управления профессиональными и личностными ресурсами служащего в целях реализации намеченного должностного, правового и социального статуса.

Важным элементом в управлении служебно-профессиональным продвижением персонала является четкое представление руководителем и персоналом карьерного пространства муниципального органа – состояния и перспектив его структурного и штатно-должностного развития. Устойчивость карьерного процесса во многом зависит от структуры карьерного пространства. В вертикальном срезе муниципальная служба сегодня представлена пятью группами должностей и пятнадцатью классными чинами. Такая структура содержит в себе все предпосылки планомерного карьерного продвижения в должности и квалификационном отношении.[24]

Моделирование – это создание модели, т.е. образа объекта, заменяющего его, для получения информации об этом объекте путем проведения экспериментов с его моделью.

Модель стратегического управления служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих показана на рисунке 1.2.



Рис. 1.2 Модель стратегического управления служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих

Модель является более простой системой с четкой, структурной, точно определенной взаимосвязей между составными частями, позволяющими более детально проанализировать свойства реальных объектов и их поведения в различных ситуациях. Таким образом, моделирование представляет собой инструмент анализа сложных систем и объектов.

К моделям выдвигается ряд обязательных требований. Во-первых, модель должна быть адекватна объекту, т.е. как можно более полно соответствовать ему с точки зрения выбранных для изучения свойств.

Во-вторых, модель должна быть полной. Это означает, что должна давать возможность с помощью соответствующих способов и методов изучения модели исследовать и сам объект, т.е. получить некоторые утверждения относительно его свойств, принципов работы, поведения в заданных условиях.

Множество применяющихся моделей можно классифицировать по следующим критериям:

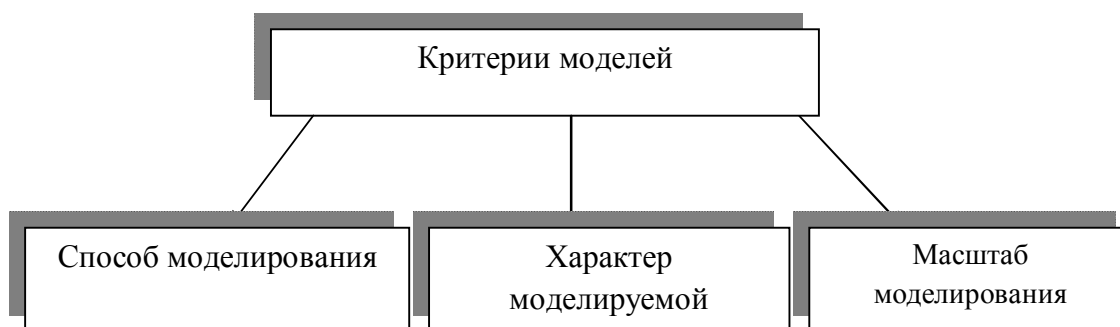


Рис. 1.3 Критерии моделей стратегии служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих

Методы моделирования определяют возможность или невозможность выполнения работником какого-либо действия, например изменения своего поведения в зависимости от ситуации. Это могут быть групповые дискуссии, ситуации, моделирующие реальные или экстремальные условия труда.

Деловая оценка персонала должна носить регулярный характер. Вопрос, связанный с частотой оценки персонала, решается в организациях по-разному и зависит от производственной необходимости и регламентирующих оценку документов (например, преподаватель оценивается раз в пять лет, подтверждая свою квалификацию).

Исходя из целей деловой оценки персонала, существует два подхода при сообщении и обсуждении результатов оценки персонала:

1) если оценка проводилась для целей личного развития работника, то ее результаты сообщаются работнику;

2) если оценка используется для получения администрацией информации о работниках организации, то иногда ее можно работнику не сообщать, хотя замалчивание результатов оценки вызывает слухи и является дестабилизирующим фактором в организации.

Обычно если результаты деловой оценки персонала доводятся до работников, то это происходит в ходе беседы, где оценщики комментируют результаты работы и обсуждают пути повышения этих результатов, намечая дальнейшие цели работникам. Беседа должна быть нацелена на поощрение высокой результативности, на изменение поведения работников в случае низких результатов.

Существует три типа проведения беседы по результатам работы, разработанных Н. Мейером:

1) Расскажи-продай. Такой подход лучше всего использовать с новыми или неопытными работниками, когда оценщик помогает освоить новые методы работы неопытному или новому работнику;

2) Расскажи-послушай. Такой подход лучше всего использовать с опытными работниками, которые давно работают в данной организации. Эти работники сами в ходе беседы могут определить дальнейшие свои цели, результаты и способы оптимального их достижения;

3) решение проблемы. Максимально активное участие обеих сторон в беседе используется с наиболее опытными работниками, особенно с теми, у которых сильно развито чувство производственной этики.

Говоря о развитии персонала организации, необходимо выделить специальную процедуру оценки — оценку потенциала работника.

Существенную роль в управленческой деятельности выполняет общенаучный метод моделирования, который опирается на системный и комплексный подходы к управлению. Моделирование представляет собой исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей, а также использование моделей для определения или уточнения способов построения вновь создаваемых объектов. В теории управления метод моделирования обычно осуществляется путем построения и оперирования моделями, отражающими свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные характеристики управляемых объектов, существенные с точки зрения осуществления управленческих решений. Он осуществляется в несколько этапов.

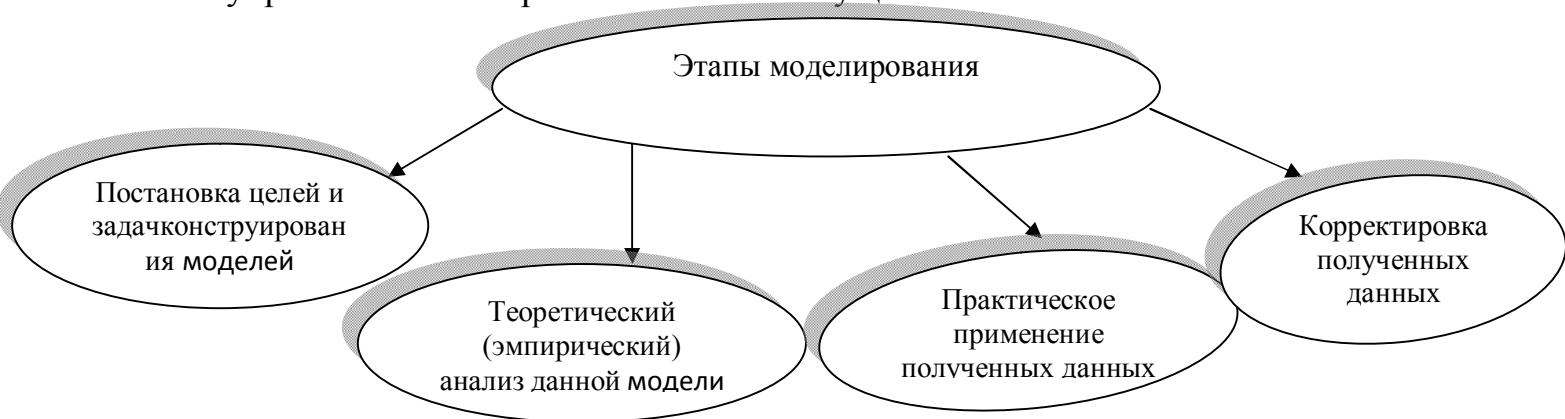


Рис. 1.4 Этапы моделирования стратегии служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих

Модели стратегического управления. Как любую сложную подсистему, стратегическое управление можно представить в виде модели. Наиболее известны модели стратегического управления Д. Томпсона, Ф. Дэвида и Р. Линча. На приведенных моделях можно выделить несколько типовых этапов, реализующих функции управления: мотивация, стратегический анализ,

принятие стратегического решения, стратегическое планирование, стратегическая организация и стратегический контроль.

Моделируя содержание и последовательность действий персонала управления при разработке, принятии и реализации стратегических кадровых решений, можно получить модель, представленную.

В сфере управления персоналом стратегические решения принимают при организации нового предприятия и необходимости определения руководителя, стратега, способного реализовать проект, при разработке новой кадровой стратегии, при кризисном состоянии организации, побуждающем лицо, принимающее решение (ЛПР), менять кадры, стратегию или миссию.

Мотивация начала бизнеса. Определяется потребностью владельцев организации в увеличении прибыли или в постановке задачи ЛПР, осуществляемой на основе анализа информации о текущем состоянии дел, возможностей менеджеров или субъективных желаний руководства. В зависимости от побудительных начал стратегическое кадровое решение принимают после предварительного выбора цели. Целью может быть выживание фирмы, получение максимальной прибыли или другие субъективные цели руководства организации. Последние могут быть эгоистичными целями отдельных акционеров и не соответствовать целям развития организации, интересам большинства.

Функция анализа. Предусматривает анализ внешней среды и внутриорганизационный анализ состояния фирмы и имеющихся человеческих ресурсов. В результате аналитической деятельности выявляются сильные и слабые стороны организации и возможные угрозы внешней среды. Направленность анализу (требование системного подхода) придает предварительно выбранная цель. Дополнительную информацию о реакции внешней среды на стратегическую активность организации дает анализ стейкхолдеров (групп влияния).

На основании результатов стратегического анализа оценивается обстановка, сложившаяся внутри организации и вне ее, уточняется (формулируется) ее миссия, определяется стратегическая цель, разрабатываются концептуальные основы стратегии организации. На основании последней разрабатывается кадровая стратегия.

Принятие стратегического кадрового решения. Осуществляется на основании информации анализов: стратегического, где главным является анализ человеческих ресурсов, и экономической конъюнктуры, а также оценки риска и стратегического контроллинга. Направленность выбору кадровой стратегии и последующему механизму ее реализации придают выбранная стратегическая цель и концептуальные основы стратегии (наиболее соответствующие варианты стратегий). Результатом принятого стратегического кадрового решения является замысел действий ЛПР стратегического уровня: утверждаются цель, стратегия ее реализации, организационно-методологические основы стратегического планирования, организация управления и контроля.

Принятие стратегического кадрового решения требует от ЛПР определенного абстрагирования, владения стратегическим мышлением, знания количественно-качественных характеристик человеческих ресурсов, управленческого потенциала.

Стратегические кадровые решения во многом зависят от целей и принципов управления организацией. Решение – это основа управления. Принятию кадрового решения предшествует аналитическая деятельность, предусматривающая оценку состояния организации, вариантов стратегий и потенциальных возможностей руководителей.

Стратегическая организация предусматривает организацию стратегического управления персоналом: проектирование организационной структуры управления персоналом, формирование организационной культуры, соответствующей цели организации и стратегии ее достижения

(статика организации), последующего функционирования организации и обеспечение систем административной поддержки (динамика организации).

Стратегическое кадровое решение призвано обеспечить стратегическое руководство организацией, заложить основу упорядочения, приведения в определенную систему деятельности людей в будущем.

Стратегический контроль осуществляется в рамках стратегического контроллинга: системы управления, позволяющей «отслеживать» движение организации к намеченной стратегической цели. Определяя основы контроллинга, стратегическое кадровое решение призвано на основе качественных и количественных характеристик цели определять направление развития кадрового потенциала организации; порядок контроля выполнения кадровых планов и разработки альтернативных кадровых стратегий; области контроля (цели, критические значения показателей воздействующих факторов и «опасные» места в движении к цели).

Для функционирования системы контроллинга предусматривается сканирование внешней и внутренней сред организации, позволяющее обнаруживать «сигналы», требующие соответствующего принятия решения.

1.3. Инструменты служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих

Профессиональное обучение муниципальных служащих: сущность, формы, методы.

В современном обществе органы местного самоуправления затрачивают на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложениями администрации в развитие муниципальных служащих, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, то есть увеличения вклада каждого служащего в достижение целей муниципалитета. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в органах

местного самоуправления, повышают мотивацию муниципальных служащих и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.[29]

Кадровому потенциалу принадлежит основная роль в моделировании стратегий служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих. Кадры занимают важное место в процессе производства, от них зависит, насколько результативно работает организация, и насколько успешно используются средства производства.

Именно поэтому стратегия служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих ориентирована на такие результаты как:

- формирование работоспособного коллектива;
- повышение квалификации сотрудников;
- создание дальновидного руководящего подразделения.

Стратегия управления персоналом в организации заключается в отборе, подготовке и постоянном обучении кадров, в стимулировании труда, создании благоприятных условий труда и др.

Создание стратегии управления служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих заключается в сопоставление организационных компетенций, необходимых для осуществления стратегий развития.

Процесс управления организации следует разделить на такие составляющие как управление технической базой, персоналом и экономикой.

Наиболее сложным является управление персоналом так как каждому сотруднику трудового коллектива присущи свои черты характера, свои профессиональные качества и навыки, свой трудовой потенциал. Чтобы раскрыть и реализовать потенциальные возможности и навыки сотрудника, руководителю необходимо знать психологию своих подчиненных и на ее основе воздействовать на него.

Для достижения высоких результатов и эффективной деятельности процесс управления персоналом должен быть ориентирован на следующие технологии: повышение квалификации, переквалификация сотрудников (обеспечения профессиональными навыками и знаниями, стажировка за рубежом); создание условий обеспечивающих эффективную деятельность сотрудников (благоприятный психологический климат в коллективе, комфортабельное рабочее место, питание и др.); юридические аспекты (рассмотрение конфликтных ситуаций, жалоб, проверка разных типов контрактов); подбор персонала, учет различных изменений происходящих с работником; социальная забота, программы поощрения (подарки, льготы).

На кадровую политику влияют два типа факторов – внешние и внутренние. Внешние факторы состоят из двух групп: обстановка на рынке труда и ограничения нормативного характера.

Следует ориентироваться на учет ситуации на рынке труда, необходимо анализировать профессиональный и структурный состав свободной рабочей силы, наличие конкуренции.

Косновным фактором внутренней среды следует отнести: условия труда; характер управления, закрепленный в структуре; долгосрочные цели организации и временные перспективы; качественные характеристики коллектива; стиль руководства.

Стратегия управления персоналом в организации ориентирована на создание такой системы работы с кадрами, которая направлена на получение не только экономического, но и социального эффекта. Организации, делающий акцент на социальном способствуют развитию устойчивости, конструктивному взаимодействию всего персонала, что в свою очередь повышает производительность предприятия в целом.

Основная роль в моделировании стратегии в организации принадлежит ее кадровому потенциалу. Ведь именно кадры играют важную роль в производственном процессе, именно от них зависит, насколько эффективно

используются средства производства и насколько успешно работает организация в целом.

Совершенствование стратегии управления персоналом в организации должна начинаться с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния персонала в организации.

Процесс управления организацией можно разбить на следующие составляющие: управление техникой, экономикой, кадрами.

Если первые два составляющих процесса управления для специалиста не предоставляют особой трудности, то наиболее сложным является управления кадрами.

Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива имеет свои потенциальные трудовые возможности, свои черты характера, свой темперамент, свои профессиональные качества и навыки.

Поэтому руководители различного уровня обязаны знать психологию каждого подчиненного и на этой основе так воздействовать на него, что бы полностью раскрылись и реализовались его потенциальные возможности и навыки в своей работе.

Чтобы от каждого члена коллектива была максимальная отдача, приводящая к высоким результатам и эффективной деятельности процесс управления персоналом должен быть направлен, на следующие задачи:

- подбор персонала разного уровня, учет изменений, происходящих с работником (семейное положение, служебные перемещения с изменением функций и т.п.);

- обучение, повышение квалификации или переквалификация персонала (стажировка за рубежом, обеспечение специальной литературой по профилю деятельности и иными каналами профзнаний и профнавыков);

- создание оптимальных условий для эффективной деятельности работников (психологический климат, комфортное рабочее место, питание и др., т.е. выработка адекватных рекомендаций руководству по улучшению

деятельности предприятия связанных с рабочим бытом персонала и отношениями между работниками, по множеству возникающих конкретных ситуаций);

- социальные вопросы, т.е. забота об отдыхе, здоровье, жилищных условиях работников, программы поощрения и внимания (дни рождения, подарки к праздникам, льготы разного типа – от автомобиля до путевки на престижные курорты);

- юридические и дисциплинарные аспекты взаимодействия работника и организации – от разного типа контрактов до рассмотрения жалоб, конфликтных ситуаций, разъяснения полномочий;

- контакты с внешними организациями (инспекцией по труду, юридическими органами и адвокатурой, вышестоящими организациями, отраслевыми профсоюзами учебными заведениями, местными органами власти и т.д.);

На кадровую политику в целом, содержание специфику конкретных программ и кадровых мероприятий организации влияют факторы двух типов – внешние и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Наиболее значимыми факторами внутренней среды организации представляются следующие:

1. Цели организации, их временная перспектива и степень проработанности.
2. Стиль управления, закрепленный, в том числе и в структуре.
3. Условия труда.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, важны следующие его цели:

- максимальное включение в работу профессионализма и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач стратегии управления человеческими ресурсами в программах.

Вместе с тем в работе с кадрами сохраняются основные черты, которые носят устойчивый и долговременный характер и составляют основные принципы организации кадровой работы, лежащие в основе процессов планирования, подбора, подготовки. Таким образом, стратегия управления персоналом организации направлена на формирования такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Формирование стратегии служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих зависит от ряда факторов:

Таблица 1.1 Факторы стратегии служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих

Факторы	Характеристики
Стратегия организации	- инновационная стратегия
	- стратегия минимизации затрат
	- стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	- начальная стадия
	- рост

	- зрелость
	- реорганизация и сокращение производства
Размер организации	- крупные
	- средние
	- малые
Окружающая среда	- обеспеченность ресурсами (скудная – обильная)
	- динамичность (подвижная – стабильная)
	- разряд сложности (простая – сложная)

Вывод: Совершенствование стратегии управления персоналом в организации должна начинаться с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния персонала в организации.

Основная роль в моделировании стратегии в организации принадлежит ее кадровому потенциалу. Ведь именно кадры играют важную роль в производственном процессе, именно от них зависит, насколько эффективно используются средства производства и насколько успешно работает организация в целом.

Профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития служащих муниципалитета, а также необходимости выполнения служащими администрации своих текущих производственных обязанностей.

При планировании обучения необходимо учитывать:

- актуальность для организации предлагаемых курсов и программ;
- количество существующих муниципальных служащих, нуждающихся в обучении или переобучении;
- расходы на обучение.[46]

Выполнение должностных обязанностей требует от муниципальных служащих органа местного самоуправления знания законодательства в

профессиональной сфере, рабочих процедур и методов, оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих муниципальных служащих, путем проведения опросов руководителей и специалистов, анализа результатов работы администрации, тестирования персонала.[47]

Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении - индивидуальные планы развития, подготавливаемые служащими в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих муниципальных служащих, направляемые непосредственно в кадровую службу.

На основании анализа выявленных потребностей необходимо четко сформулировать цели каждой программы обучения. Они могут быть такими как: адаптация, внедрение нововведений, повышение профессиональной квалификации и др. При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.[27]

Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. На величину бюджета влияют два фактора - потребности организации в обучении и её финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

Наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.[34]

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество. Данный тип обучения выполняется на непрерывной основе. Направления обучения не ограничены и могут быть вызваны необходимостью изучения новых моделей или опций, новых технологий, усовершенствования рабочего процесса, освоением новых операций или специальностей. Обучение осуществляется на месте расположения рабочего места, отдела либо на месте стажировки.

Вновь прибывшие муниципальные служащие должны проходить теоретическое и практическое, если в этом есть необходимость, обучение. На данном тренинге работники получают общую информацию о муниципалитете, целях работы, политике, методах и подходах и т.д. Это помогает успешной интеграции муниципального служащего в коллектив.

Однако обучение на рабочем месте обычно бывает узко специальным, не дает возможность работнику абстрагироваться от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением сотрудника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, служащий отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий, тренингов (деловые игры, производственные ситуации).

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при

условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, презентаций, обучающих программ.[27]

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения. Однако после того, как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.[25]

Формирование кадрового резерва.

Политика развития персонала направлена, прежде всего, на обеспечение возможностей непрерывного обучения для улучшения исполнения своих обязанностей и подготовки резерва кадров на выдвижение. Эффективная система подготовки резерва специалистов позволяет выявить сотрудников с высоким потенциалом к продвижению, планомерно готовить их к замещению вакантных должностей, повышая компетентность. При этом обеспечивается плановое замещение должностей, безболезненная смена поколений, преемственность управления. Подготовку резерва кадров следует рассматривать как целевую комплексную программу организации, тесно связанную с ее кадровой политикой.[32]

Формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование являются одним из важнейших направлений кадровой работы на муниципальной службе, а формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование - это одно из приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы.

Под кадровым резервом следует понимать совокупность муниципальных служащих (граждан), признанных победителями конкурсного отбора для

включения в резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы, а также по другим основаниям, предусмотренным законодательством, на основе оценки их профессионального уровня (знаний и навыков, профессиональных и личностных качеств) и соответствия квалификационным требованиям к должностям государственной и муниципальной службы.[17]

К настоящему времени в Российской Федерации уже сформировались правовые основы для решения столь сложной кадровой задачи, и в этом плане заслуживает внимания законодательная основа и практика организации работы с кадровыми резервами, постепенно внедряемая в системе муниципальной службы на муниципальном уровне. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» по своей сути является базовым. Он устанавливает правовые и организационные основы системы государственной службы Российской Федерации, устраняет возникшие в последние годы серьезные противоречия в законодательстве. На его основе принят Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». [21]

Следует особо отметить принятие Федерального закона от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», который раскрывает содержание кадровой работы в муниципальном образовании.

В этом законе также обозначены приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы:

- назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- содействие продвижению по службе муниципальных служащих;
- повышение квалификации муниципальных служащих;
- создание кадрового резерва и его эффективное использование;

- оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работа с кадрами при ее прохождении.[6]

Помимо этого урегулирован вопрос о формировании резерва муниципальной службы (ст. 33), здесь же установлено, что в муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы.

Таким образом, резерв кадров законодательством о государственной и муниципальной службе рассматривается как эффективное средство формирования кадрового состава. Основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение государственной и муниципальной службы высококвалифицированными кадрами.[21]

Виды резерва обычно подразделяют следующим образом. По виду деятельности:

Резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров, услуг, технологий);

Резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации, заняв ключевые должности.

По времени назначения:

- группа А- это кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- группа В - это кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года.

- преемник (дублер) - сотрудник организации, внесенный в резерв руководителей в качестве кандидата на занятие определенной ключевой должности через определенный период времени.
- молодой сотрудник с лидерским потенциалом (хай-по)- молодой сотрудник, обладающий потенциалом для занятия в будущем должности руководителя, сотрудник с лидерским потенциалом.[20]

Ключевые должности - должности, оказывающие влияние на функционирование и развитие организации. Как правило, список ключевых должностей не ограничивается должностями высших руководителей организации, а включает также должности ведущих специалистов, консультантов, экспертов и т.д.

В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним.

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- актуальность резерва - потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- соответствие кандидата должности и типу резерва - требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- перспективность кандидата - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.[34]

Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой.

Длительное пребывание работника в одной должности снижает его трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Поэтому при организации процессов

карьерного роста необходимо перемещать людей по «горизонтали» или проводить так называемую ротацию кадров.[31]

По определению, данному в энциклопедическом словаре, под ротацией кадров (от лат. *rotatio* - круговое движение) понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем и в пределах одной организации.[26]

Ротация - это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.[22]

Под ротацией кадров на муниципальной службе понимается назначение муниципального служащего на должность муниципальной службы района, включенную в перечень должностей муниципальной службы района, по которым предусматривается ротация, с учетом его квалификации, профессионального образования и стажа муниципальной службы или стажа работы по специальности.

Ротация на муниципальной службе не является мерой поощрения (награждения) или видом дисциплинарного взыскания. Вместе с тем, результаты исполнения муниципальным служащим должностных обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы должны учитываться при определении иной должности, на которую муниципальный служащий назначается в порядке ротации. Ротация муниципальных служащих осуществляется в интересах изменения содержания должностных обязанностей муниципального служащего и (или) круга лиц, с которыми муниципальный служащий взаимодействует, посредством последовательной смены его подчиненности и (или) места прохождения муниципальной службы. [16]

Основными целями ротации являются повышение эффективности муниципальной службы и противодействие коррупции.

Достижение целей ротации обеспечивается реализацией принципов ротации, под которыми следует понимать основные требования перевода или перемещения муниципальных служащих с одних должностей муниципальной службы на другие, как правило, равнозначные должности.[12]

Основными принципами ротации являются:

1. Принцип обязательности проведения ротации по соответствующим должностям - ротация в обязательном порядке должна проводиться по тем должностям муниципальной службы, по которым определена ротационная необходимость. К ним могут быть отнесены должности муниципальной службы, связанные с коррупционными рисками и включенные в специально утверждаемый перечень ротационных должностей.

Вместе с тем, ротацию в системе муниципальной службы по решению руководителя органа местного самоуправления важно проводить также в отношении других должностей, которые не включены в данный перечень, но по которым целесообразно осуществлять кадровые перемещения с целью приобретения служащими профессионального опыта, знаний и умений по иной должности.

2. Принцип плановости ротации - проведение ротации на основе планов или соответствующих порядков, утверждаемых работодателем, является обязательным и необходимым условием обеспечения системности применения ротационных механизмов на муниципальной службе.

Плановость проведения ротации предполагает осуществление кадровых перемещений и перестановок в определенной пропорциональной последовательности в рамках утвержденного реестра ротационных должностей.

3. Принцип срочности проведения ротации-предполагается установление определенного срока перемещения служащего с одной должности

муниципальной службы на другую. Назначение на должность в порядке ротации должно сопровождаться заключением срочного трудового договора от одного года до пяти лет с обязательного согласия муниципального служащего. Предупреждение служащего об истечении срока действия трудового договора необходимо осуществлять работодателем за три месяца до назначения служащего на иную должность муниципальной службы в порядке ротации.

4. Принцип предоставления гарантий муниципальному служащему при назначении его на должность в порядке ротации - муниципальный служащий может отказаться от замещения должности в порядке ротации. Эта гарантия позволяет обеспечить защиту служащего в случае наличия у него противопоказания по состоянию здоровья или здоровья его близких родственников.

5. Принцип продвижения по муниципальной службе с учетом уровня квалификации и добросовестного исполнения должностных обязанностей - ротацию необходимо рассматривать как определенный механизм «движения» муниципальных служащих по должностям муниципальной службы при условии, что перемещение продиктовано административной необходимостью, является планомерным, и муниципальные служащие, подверженные ротации, соответствуют таким профессиональным критериям, как:

- соответствие квалификационным требованиям по ротационной должности (стаж, опыт работы, образование, уровень профессионализма);
- обладают хорошими характеристиками по ранее замещаемой должности с точки зрения добросовестного исполнения должностных (функциональных) обязанностей. [24]

Интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. Поэтому, как и любой процесс перемещения, ротация имеет свои сильные и слабые стороны.

Из положительных черт ротации можно выделить следующие:

- снижение текучести кадров;
- высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны сотрудников;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- ротация позволяет сотрудникам, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие - более легкую или «прибыльную»;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;
- передача опытными специалистами и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;
- если сотрудник проходит через все должности в своем отделе, он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед отделом - достижение необходимых уровней качества оказания услуг, снижение издержек производства;
- в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

- сотрудники имеют возможность сравнить между собой должности, руководство организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству профессиональных действий и т.п.
- снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;
- если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у сотрудников возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между специалистами и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;
- при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?», каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу.[35]

Слабые же черты ротации состоят в следующем:

- падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;
- необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;
- при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;
- никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;
- появление «клановости» при решении деловых вопросов;
- при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие».[31]

И все же продуманный план мероприятий по проведению ротации может устранить данные трудности. Для этого необходимо понимать и соблюдать некоторые обязательные условия.

1. Качественной и успешной ротация может стать, только если она проводится на добровольных началах.
2. На место ротируемого служащего нужно заранее подготовить замену.
3. Работодатель, как и новый руководитель перемещенного служащего, должен поддерживать его в адаптационный период.
4. Ротация должна быть взаимовыгодной, перспективной и четко прописанной для обеих сторон трудовых отношений. [38]

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации органа местного самоуправления; по инициативе муниципального служащего; по инициативе отдела кадров.

В зависимости от того, применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.

В зависимости от того, какова кадровая стратегия органа местного самоуправления - формирование муниципальных служащих как универсалов или как узких специалистов, у перемещаемых работников меняются условия работы. В первом случае, характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно. Вследствие этого сотрудник понемногу разбирается во всем. Во втором случае обмениваемые должности практически одинаковы, в результате один человек глубоко и всесторонне знает какой-то один участок организации.

Независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным профессиям, как юрист, бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать. Однако есть должности, на которых отдельными видами работы могут заниматься и представители этих специальностей. Это, например, отдел кадров. Целью является улучшение коммуникаций.

В отношении руководителей нижнего и среднего звеньев справедливо следующее: если действует система, при которой основную управленческую работу осуществляют заместители руководителей подразделений, которые

хорошо знают свою работу, то ротации можно применять и в отношении их руководителей.[34]

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

Ротация - это сложный механизм управления кадровыми ресурсами и для ее успешного проведения нельзя пренебрегать определенными принципами, необходимо соблюдать ряд условий и правильную последовательность действий. Грамотный, профессиональный подход к этому сложному процессу имеет большое значение. Следует документально закрепить цели, задачи, план ротации и ответственность лиц, которые будут ею заниматься. Ротация персонала полезна как руководству компании, так и самим работникам, поэтому обратите внимание: важно обеспечить гласность проводимых мероприятий.[31]

Выводы:

Продвижение муниципального служащего по карьерной лестнице или его служебно-профессиональный рост это важная управленческая задача кадровой службы органа местного самоуправления.

Большинство мер повышения эффективности по организации работы с кадрами на муниципальной службе и в целом кадровой работы в настоящее время выработано в соответствии с реализацией федеральных законов и программ. За годы реформ можно признать создание системы оценки кадров при проведении конкурсных отборов, ротаций, аттестаций, совершенствование профессиональной подготовки кадров.

Между тем управление служебно-профессиональной карьерой на муниципальной службе свидетельствуют о наличии множества проблем, которые можно определить исходя из динамики кадровых процессов с учетом безусловной активизации реформирования самого института муниципальной службы. Именно поэтому нужны современные кадровые

технологии по формированию высокопрофессионального и эффективного кадрового состава муниципальной службы, требуется комплексное методическое обеспечение процессов кадровой политики и выработки мер по оптимизации её развития.

ГЛАВА 2. Анализ системы управления служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих администрации Красногвардейского района Белгородской области

2.1. Характеристика организационного обеспечения администрации Красногвардейского района

Администрация Красногвардейского района является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования «Красногвардейский район» Белгородской области, обладающее статусом муниципального района в соответствии со статьей 2 закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» и осуществляет свою деятельность в пределах границ, установленных Указом Президиума Верховного Совета РСФСР от 12 января 1965 года.

Полное наименование муниципального образования – муниципальный район «Красногвардейский район» Белгородской области. Допускается также сокращенное наименование – Красногвардейский район. Административным центром муниципального района является город Бирюч.

Администрацию Красногвардейского района возглавляет на принципах единоначалия глава администрации Красногвардейского района.[9]

Администрация Красногвардейского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения (в соответствии с Уставом, принятым постановлением сороковой сессии Красногвардейского районного Совета депутатов от 24. 07. 2007 года № 1, с внесением изменений и дополнений от 12.07.2011 г.), исполнения полномочий органов местного самоуправления городского и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных администрацией Красногвардейского района, а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных

для осуществления органам местного самоуправления Красногвардейского района федеральными законами и законами Белгородской области.

Администрация Красногвардейского района обладает правами юридического лица.

Администрация Красногвардейского района является уполномоченным органом местного самоуправления на осуществление муниципального контроля на территории муниципального района.

К полномочиям администрации Красногвардейского района в сфере осуществления муниципального контроля относятся:

- 1) организация и осуществление муниципального контроля на территории муниципального района;
- 2) разработка и принятие административных регламентов проведения проверок при осуществлении муниципального контроля;
- 3) организация и проведение мониторинга эффективности муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности, показатели и методика проведения которого утверждаются Правительством Российской Федерации;
- 4) осуществление иных предусмотренных федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами Белгородской области полномочий. [9]

Структура администрации Красногвардейского района утверждается Муниципальным советом Красногвардейского района по представлению главы администрации Красногвардейского района (Решение №9 четвертого заседания от 27 декабря 2013 г.) (Приложение 2).

В структуру администрации Красногвардейского района входят управления, являющиеся отраслевыми (функциональными) органами администрации Красногвардейского района, а также представительства, являющиеся территориальными органами администрации Красногвардейского района. Решением Муниципального совета Красногвардейского района о структуре администрации Красногвардейского

района определяется также количество заместителей главы администрации Красногвардейского района.[10]

2.2. Анализ кадрового потенциала администрации Красногвардейского района

Администрацию Красногвардейского района возглавляет глава администрации, назначаемый на должность на контрактной основе председателем Муниципального совета Красногвардейского района на основании решения Муниципального совета о назначении на должность главы администрации Красногвардейского района на основе единоначалия, организует работу и несет ответственность за деятельность администрации района в пределах его компетенции, обеспечивает осуществление администрацией района полномочий по решению вопросов местного значения и отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Белгородской области, издает распоряжения и постановления, дает указания, обязательные для всех работников администрации района.

Глава администрации Красногвардейского района назначает на должность и освобождает от должности своих заместителей, один из которых является первым, в том числе назначает на должность и освобождает от должности сотрудников администрации. Полномочия трудового коллектива определяются законодательством Российской Федерации и Коллективным договором. [9]

Управление администрацией Красногвардейского района осуществляется в соответствии с Уставом, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положениями о структурных подразделениях, Должностными инструкциями, Инструкциями по делопроизводству и иными документами, утвержденными в установленном порядке.

Управление администрацией района осуществляется на основе принципа единоначалия, когда каждый подчиненный (нижестоящий уровень

управления) имеет одного непосредственного начальника (вышестоящий уровень управления), и подчинен ему по системе линейных связей.

В части специальных вопросов (финансовых, материально-технического снабжения и т.д.) подчинение осуществляется по системе функциональных связей, которые могут быть двух типов: функциональные восходящие связи - подчинение функциональному руководителю вышестоящего уровня управления; функциональные горизонтальные связи - подчинение функциональному руководителю одноименного уровня управления.

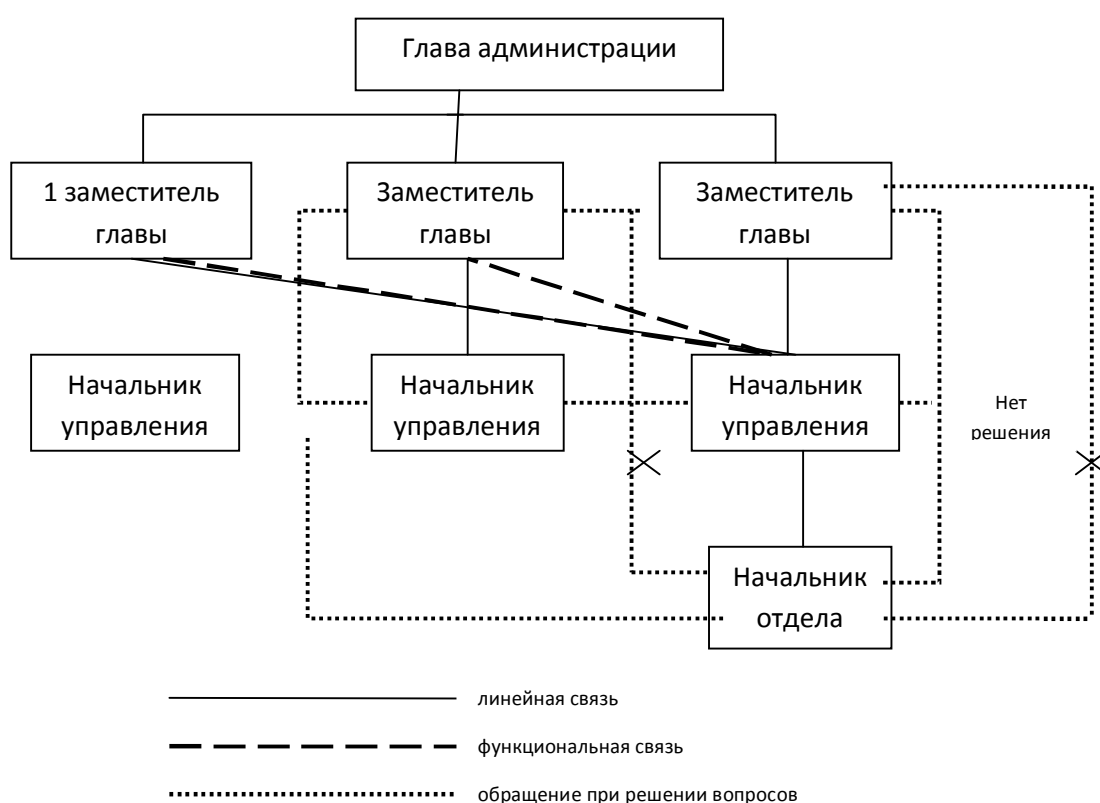


Рис.2.1 Взаимосвязи между уровнями управления администрации Красногвардейского района

В администрации Красногвардейского района при аппарате администрации района функционирует структурное подразделение - отдел муниципальной службы и кадров. Структура и штатное расписание, условия

оплаты труда работников отдела муниципальной службы и кадров утверждаются главой администрации района.

В структуру отдела входят:

- начальник отдела – 1 ед.;
- главный специалист – 2 ед.

Начальник отдела муниципальной службы и кадров и его сотрудники назначаются и увольняются распоряжением администрации района. Начальник отдела несет персональную ответственность за выполнение задач, возложенных на отдел муниципальной службы и кадров.

Материально-техническое и финансовое обеспечение отдела муниципальной службы и кадров осуществляется администрацией района.

Отдел муниципальной службы и кадров призван обеспечивать реализацию единой кадровой политики, эффективность деятельности муниципальных служащих, формировать устойчивый резерв кадров местного самоуправления, удовлетворять потребности в высококвалифицированных специалистах муниципальной службы управлений и отделов администрации района, обеспечивает проведение мероприятий по кадровой политике, направленных на противодействие коррупции в органах местного самоуправления района.

Специалисты отдела муниципальной службы и кадров осуществляют перспективное планирование и координирование управленческой деятельности при осуществлении кадровой политики муниципального района, организуют разработку программных документов, определяющих развитие кадрового потенциала района, деятельность подчиненных по выполнению поставленных задач и исполнению планов.

Должностные обязанности специалистов отдела муниципальной службы, кадров и аналитической работы, их права и ответственность определены в должностной инструкции. Специалисты отдела организуют работу по вопросам подбора, расстановки, подготовки и воспитания муниципальных служащих, формированию и ведению банка данных о

количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении; организуют прохождение муниципальными служащими всех видов подготовки и повышения квалификации кадров; выполняют работу по комплектованию кадрового резерва на замещение должностей муниципальной службы Красногвардейского района и др. [14]

Поскольку администрация Красногвардейского района является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования «Красногвардейский район» в учреждении преобладают работники, замещающие должности муниципальных служащих по группам должностей.

На 1 января 2017 года численность муниципальных служащих в администрации Красногвардейского района составила - 118 человек, из них замещают:

- высшие должности муниципальной службы – 14;
- главные должности муниципальной службы – 37;
- ведущие должности муниципальной службы – 55;
- старшие должности муниципальной службы – 12,

муниципальных служащих, замещающих младшую группу муниципальных должностей в администрации района нет (рис. 2.2).

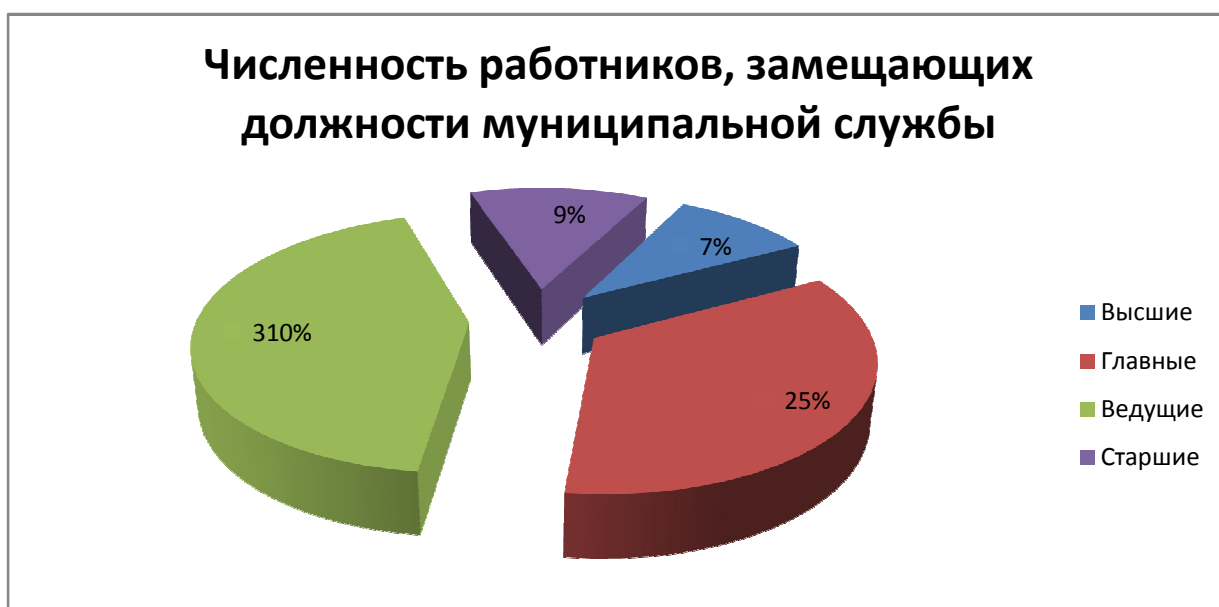


Рис.2.2 Численность работников, замещающих должности муниципальной службы в администрации Красногвардейского района

Вышеуказанные должностные лица являются непосредственными участниками кадровой политики, проводимой в администрации района.

Кроме того, в администрации района осуществляют свою трудовую деятельность работники органов местного самоуправления, не являющиеся муниципальными служащими (обслуживающий персонал) – 17 человек и персонал по обслуживанию и охране здания администрации, водители и т.п., оплата труда которых осуществляется за счет местного бюджета – 20 человек. Рассмотрим количественную и качественную характеристику этого коллектива.

Структуру и удельный вес кадрового состава администрации Красногвардейского района можно представить в виде диаграммы (рис. 2.3).



Рис.2.3 Структура кадрового состава администрации Красногвардейского района

Таким образом, большую часть персонала администрации составляют муниципальные служащие - 76%, 11% и 13% представлены обслуживающим и вспомогательным персоналом соответственно. В свою очередь распределение доли муниципальных служащих по группам должностей составляет: высшие – 9%, главные – 35%, ведущие – 43% и старшие – 13%.

Анализ основных кадровых процессов администрации
Красногвардейского района

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Численность муниципальных служащих в соответствии со штатным расписанием, чел.	120	119	121
Численность муниципальных служащих (фактическое) на начало года, чел.	111	115	118
Принято всего, чел.	9	5	29
Выбыло всего, чел.	9	4	19
в т.ч.:	0	0	0
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	9	4	19
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Численность на конец года, чел.	111	115	118
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,08	0,04	0,2
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,08	0,03	0,16
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	1,08	1,03	1,19
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,08	0,03	0,16

Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данную таблицу можно проследить тенденцию к увеличению численности муниципальных служащих (за три года на 7 единиц). Осуществляющийся набор интеллектуального и инновационного кадрового потенциала призван обеспечить динамичное социально-экономическое развитие Красногвардейского района, поэтому в 2016 году уделено большое внимание омоложению кадрового состава муниципальной службы района. Вновь назначенным главой администрации района сделаны ставки на формирование новой команды, отвечающей высокому уровню профессиональной компетентности, точности,

профессиональной ответственности и мобильности, имеющей творческий подход к решению поставленных перед нею задач.

Кроме того, стоит отметить, что движение рабочей силы имеет отрицательную динамику – коэффициент текучести кадров вдвое увеличился за исследуемый период. Рост данного показателя следует отнести к умелому формированию единых подходов к эффективному управлению кадровыми процессами на муниципальной службе района.

Анализируя данную таблицу в разрезе укомплектованности персоналом, можно сделать вывод, что за исследуемые 3 года, численность единиц муниципальных служащих в соответствии со штатным расписанием практически не изменилась, а фактическое число муниципальных служащих, как уже было отмечено, имеет стабильный рост. Можно предположить, что имеющийся позитивный опыт непосредственно связан с повышением престижа муниципальной службы, интеллектуальным и инновационным развитием кадрового потенциала района.

Проанализируем качественный состав муниципальных служащих администрации района, то есть распределение служащих по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию (табл. 2.2, 2.3, 2.4, 2.5).

Таблица 2.2

Распределение муниципальных служащих по возрасту в администрации
Красногвардейского района

Группы служащих по возрасту	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
- от 18 до 25 лет	10	9	6	5	6	5
- от 26 до 30 лет	23	21	31	27	41	34
- от 31 до 40 лет	28	25	1	0,8	15	13
- от 41 до 50 лет	22	20	24	21	26	22
- от 51 до 60 лет	27	24	24	21	29	25
- от 61 до 64 лет	0	0	1	0,8	1	0,8
65 и старше	1	0,9	1	0,8	0	0

Из приведенной выше таб. 2.2 видно, что на протяжении исследуемых лет отмечена устойчивая тенденция к омоложению кадрового состава муниципальных служащих администрации района.

Таблица 2.3

Распределение муниципальных служащих по полу в администрации
Красногвардейского района

Группы служащих по полу	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Мужчины	39	35,1	40	34,7	42	35,5
Женщины	72	64,9	75	64,3	76	64,5

Данные таб. 2.3 свидетельствуют о том, наибольшую долю в структуре персонала стабильно занимают женщины (в среднем 65%).

Таблица 2.4

Распределение муниципальных служащих по стажу в администрации
Красногвардейского района

Группы служащих по стажу,	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
- до 1 года	6	5	0	0	6	5
- от 1 года до 5 лет	25	23	27	23	24	20
- от 5 до 10 лет	34	30	39	34	39	33
Более 10 лет	46	42	49	43	49	42

Данные приведенные в таб. 2.4 свидетельствуют о том, что среди муниципальных служащих администрации Красногвардейского района преобладают работники со стажем более 10 лет (в среднем 42%). Этот показатель позволяет сделать вывод о наличии зрелых и квалифицированных служащих, обладающих необходимыми квалификационными требованиями.

Таблица 2.5

Распределение муниципальных служащих по образованию в администрации
Красногвардейского района

Группы служащих по образованию	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Высшее	105	94,5	108	94	114	96,6
Среднее специальное	6	5,5	7	6	4	3,3

Из таблицы следует, что в среднем 95% муниципальных служащих имеют высшее профессиональное образование, 5 муниципальных служащих или 4 % имеют второе высшее образование, 2 муниципальных служащих имеют ученную степень кандидата наук.

Таким образом, в целом уровень образования муниципальных служащих соответствует предъявляемым законодательством о муниципальной службе квалификационным требованиям к замещаемым ими должностям. 9 муниципальных служащих, или 7,5%, получили высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление».

2.3. Управление человеческими ресурсами на муниципальной службе в администрации Красногвардейского района

Планирование карьерных процессов на муниципальной службе Красногвардейского района является широкой областью управленческой деятельности, содержание которой связывается с привлечением, активизацией, развитием и рациональным использованием специалиста, как важнейшего ресурса деятельности органа местного самоуправления. [8]

Существенным этапом стратегического планирования оказывается организация человеческих ресурсов: вовлечение людей в процесс разработки и реализации стратегий, программ и планов, мотивация, оценка возможностей, повышение квалификации, расстановка по функциональным позициям, организация коммуникации, оценка результатов деятельности и т.д. Все это – предмет специальной кадровой работы, связанной с организационным развитием муниципалитета и служебным продвижением персонала муниципальных служащих администрации Красногвардейского района.[12]

Для муниципальной службы района управление человеческими ресурсами – комплексная деятельность, исходящая из законодательства, стратегий развития, руководящих принципов и организационных целей и

директив, направленная на открытый, гибкий и заботливый стиль управления, гарантирующий успешную реализацию целей и задач органа местного самоуправления.

В системе муниципальной службы администрации Красногвардейского района выделяются следующие принципы управления человеческими ресурсами:

1. Надежность муниципального образования как работодателя.
2. Персонал – самая важная ценность муниципальной службы.
3. Продвижение муниципальных служащих на основе заслуг.
4. Управление персоналом – ответственность всего руководящего состава органа местного самоуправления.
5. Работа структурных подразделений органа местного самоуправления должна быть основана на стратегических и оперативных планах и задачах. [15]

На основании вышеизложенных принципов и в соответствии с распоряжением администрации Красногвардейского района от 17.06.2013 г. №476 «Об утверждении системы мер планирования и управления человеческими ресурсами на муниципальной службе Красногвардейского района» был разработан комплекс мер, в соответствии с которым в администрации Красногвардейского района, начиная с 2013 года, осуществляется планирование карьерных процессов и управление человеческими ресурсами.

Данный комплекс мер представлен системой мероприятий по основным направлениям:

1. Анализ и планирование человеческих ресурсов на муниципальной службе;
2. Развитие и использование персонала в соответствии с требованиями органа местного самоуправления;
3. Повышение результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих района;

4. Совершенствование систем мотивации муниципальных служащих района.

Планирование человеческих ресурсов — это система подбора квалифицированных кадров, имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки, содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании.

В современной теории и практике управления существует достаточно разнообразный набор инструментов, позволяющих развивать человеческие ресурсы организации и управлять ими. На этой базе могут быть реализованы разные подходы к построению программ работы по управлению человеческими ресурсами. Вопрос организации этой работы – это вопрос точной постановки целей, формирования стратегий и программ работы, последовательности в их реализации. [25]

В общем виде, в структуре работы по управлению человеческими ресурсами можно выделить четыре основных горизонта:

Во-первых, осуществляется планирование кадровой потребности на основе анализа качественного и количественного состав и возрастной структуры муниципальных служащих района:

- анализ возрастной структуры муниципальных служащих;
- анализ муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы 5 и более лет;
- анализ наличия квалифицированных и опытных приемников на ключевые должности муниципальной службы, освобождаемые по различным причинам;
- проведение ежегодного анализа функций структурных подразделений, с целью определения необходимого количества муниципальных служащих в структурных подразделениях, для наиболее эффективного выполнения возложенных на них полномочий.

Во-вторых, организация и проведение конкурсов на включение в кадровый резерв на должности муниципальной службы района.

В-третьих, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы района, и

в-четвертых, разработка механизмов адаптации новых работников на должностях муниципальной службы и реализация распоряжения администрации Красногвардейского района от 22 апреля 2013 года № 332 «Об институте наставничества».[45]

Важно при этом иметь точно представление о субъектах, которые будут выполнять тот или иной фрагмент общей работы. Организационно, центральная часть работы должна находиться в руках кадровой службы, осуществляющей функцию управления персоналом, но большую эффективность имеет деятельность, в которую включены все уровни и подразделения управленческой системы. [36]

Специальным элементом организации управления человеческими ресурсами является профессиональная подготовка специалистов, которые могли бы выполнять эту работу. Это ставит в повестку дня вопрос о специализированных программах повышения квалификации и переподготовки, целенаправленно ориентированных на развитие кадровых служб муниципалитетов.

В качестве эффективной формы подбора персонала и работы с ним рассматривается формирование групп кадрового резерва. Запуск такой работы позволяет расширить возможности использования потенциала как уже работающих сотрудников, так и новых участников работы. Существующая практика показывает, что проведение конкурсов в группы кадрового резерва с приглашением жителей муниципального образования, не работающих в администрации, дает возможность значительно расширить ареал потенциальных сотрудников, построить формы совместной работы со специалистами, сделать работу муниципальной службы района более

открытой для человеческого сообщества. Включение в группы кадрового резерва выпускников ВУЗов дает им возможность лучше понять работу муниципального управленца, а администрации – оценить личностные и деловые качества потенциального сотрудника, прежде чем он войдет в ее штат. [38]

Развитие и использование персонала в соответствии с требованиями администрации Красногвардейского района осуществляется через организацию профессиональной, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих и лиц, включенных в кадровые резервы района (в соответствии с федеральным, областным законодательством, а также нормативными актами Красногвардейского района):

Данная работа представлена рядом мероприятий -составляется план обучения муниципальных служащих и лиц, включенных в кадровые резервы на текущий год,формируется финансовая заявка на обучение, заключаются договора на оказание образовательных услуг с образовательными учреждениями, проводится мониторинг удовлетворенности муниципальных служащих результативностью обучения и качеством преподавания.

В результате осуществленной деятельности в 2013 и 2014 году, более 65% от общего числа муниципальных служащих администрации района и лиц, включенных в кадровый резерв получили дополнительное образование. За 2 года на эти цели из бюджета района использовано более 420 тысяч рублей.

Кроме того, внедрена и активно работает система внутрикорпоративного обучения на муниципальной службе. Осуществляется проведение лекций, семинаров, тренингов (в соответствии с распоряжением администрации Красногвардейского района от 14 декабря 2013 года № 930 «Об утверждении Положения об организации внутрикорпоративного обучения в органах местного самоуправления Красногвардейского района»).

В рамках реализации комплекса мер запланировано участие наибольшего количества муниципальных служащих в специализированных

курсах повышения квалификации (как предметных, так и управленческих). Наилучший результат дают курсы, сформированные на проблемно-проектной основе, в рамках которых слушатели имеют возможность работать на заранее сформированную собственную задачу. Будучи организована командным образом, такая работа одновременно дает возможность значительно повысить уровень командности управленческой деятельности муниципальных служащих.

Следующий шаг - повышение результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих района, который представлен совершенствованием оценочных процедур муниципальных служащих администрации района (при проведении аттестации муниципальных служащих). В рамках реализации данного направления проходит ежегодное обновление тестовых заданий (с учетом специфики деятельности структурных подразделений администрации района, администраций городского и сельских поселений), проводится ежегодная оценка деятельности муниципального служащего руководителем структурного подразделения.[18]

Кроме того, осуществляется постоянное совершенствование и обновление системы показателей результативности муниципальных служащих района с учетом специфики деятельности структурных подразделений органов местного самоуправления района. Создана система ротации кадров муниципальных служащих:

- разработано и утверждено Положения о ротации кадров;
- осуществляется продвижение по служебной лестнице муниципальных служащих, имеющих способности и знания, необходимые для эффективного исполнения деятельности на более высокой должности.

Опыт показывает, что оценка деятельности муниципального служащего и перемещение людей по карьерной лестнице необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, муниципальный служащий ограничивает кругозор

рамками своей должности, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами, не стремится к профессиональному росту. Изменение трудовой функции дает ему возможность почувствовать новизну рабочей ситуации, получить дополнительный стимул к работе, повысить лояльность к работодателю.[49]

Совершенствование систем мотивации муниципальных служащих администрации района осуществляется как целенаправленное воздействие на служащего в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностным ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

В связи с этим в администрации района формируется дифференцированная система показателей премирования муниципальных служащих района по результатам работы (в соответствии с Положением об оплате труда муниципальных служащих района) через применение системы оценки муниципальных служащих с использованием ПУВР РИАС.

Совершенствование системы мотивации муниципальных служащих района осуществляется посредством применения следующих методов:

- материальные методы стимулирования – предполагают материальную мотивацию, их использование связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а так же с экономическим стимулированием труда, предусматривающее поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за невыполнение заданий;
- властные методы – базируются на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности, и опираются на возможность принуждения. Эти методы предполагают не только безусловное соблюдение законов и нормативных правовых актов, но четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных;

- социально-психологические методы – применяются с целью повышения социальной активности сотрудников, например поощрение, награждение, определение лучшего муниципального служащего месяца.

Анализируя вышеизложенное, мы можем сделать вывод, что представленная система мер планирования и управления человеческими ресурсами на муниципальной службе Красногвардейского района включает в себя отдельные части системы управления служебно-профессиональным продвижением муниципального служащего.

В современном управлении прочно утвердился взгляд на персонал организации как на один из важнейших ее ресурсов. Крупные организации инвестируют большие средства в специализированную и внутрифирменную подготовку кадров, поскольку существующая учебная система оказывается все менее способной удовлетворить их потребности. Все чаще увеличение инвестиций в развитие человеческих ресурсов рассматривается как главное конкурентное оружие организации, а ее персонал как конкурентное богатство, которое необходимо развивать и наращивать, наряду с другими ресурсами, чтобы быть в состоянии достигать стратегических целей. Этому способствует и высокий темп изменений, постоянно требующий освоения новых квалификаций. [46]

Все это полностью сохраняет свою силу и в отношении муниципальной службы, применительно к которому возможно привести утверждение, которое могло бы звучать примерно следующим образом: «Главное богатство человека - человек. Органы муниципального управления, работающие на развитие своей территории, стремятся создать все условия для интенсивного развития человеческого потенциала». Понятно, что это дополнение делает работу с человеческими ресурсами более сложной и заставляет привлекать более разнообразный управленческий инструментарий. [11]

В процессе изучения материалов по обозначенной проблеме нами были выявлены следующие недоработки в организации служебно-

профессионального продвижения муниципальных служащих администрации Красногвардейского района:

- отсутствие системного подхода к организации служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих;
- недостаточное использование в организации таких методов отбора кандидатов на замещение руководящих должностей, как отбор по результатам аттестации и назначение из состава кадрового резерва;
- отсутствие, либо недостаточное использование в организации таких форм работы с кадрами, как:
 1. Планирование индивидуального профессионального развития служащих;
 2. Планирование индивидуального должностного перемещения служащих;
 3. Психологическое консультирование по вопросам карьеры.

Выводы: Таким образом, в настоящее время ситуация в области управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района остается проблематичной и требует осмысления с теоретических и практических позиций.

В то же время в современных условиях по проблемам управления карьерой персонала наработан достаточно большой объем информации, зачастую не применяющийся на практике, что снижает эффективность менеджмента муниципального образования.

ГЛАВА 3. Разработка стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района

3.1 Условия внедрения стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих

В условиях социально-экономических реформ, происходящих в Российской Федерации, существенно меняется структура и задачи органов местного самоуправления, усложняется управленческая деятельность, возрастает персональная ответственность должностных лиц муниципальной службы за принимаемые решения. Эти изменения обуславливают повышение требований к уровню профессиональной компетентности руководителей и специалистов, нормативное закрепление этих требований в законах Российской Федерации, указах Президента Российской Федерации, постановлениях Правительства Российской Федерации. Возникает необходимость упорядочения и планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала, формирования внутренней системы профессионального продвижения муниципального служащего, ведущая к реализации профессионального потенциала и основных стратегических задач управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих. [38]

Если рассмотреть этот процесс на примере органа местного самоуправления или администрации района, то под процессом управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих понимают процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей муниципального служащего, с требованиями, основными задачами и направлениями деятельности органов местного самоуправления, выражающийся в составлении стратегического плана его профессионального и должностного роста. [54]

Система управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих – это перспективная, систематическая,

учитывающая расходы стратегическая деятельность в области кадровой работы. [24]

В принятых ранее на местах нормативных документах, регламентирующих деятельность муниципальных служащих района и региона в целом, обозначены основные направления кадровой политики, определены приоритеты и первоочередные задачи. Это позволяет провести оценку кадрового потенциала органов местного самоуправления, реализовать систему формирования кадрового резерва по основным должностям муниципальной службы, вплотную подойти к созданию системы переподготовки и повышения квалификации и ротации кадров в конкретном муниципалитете. Однако анализ деятельности органов местного самоуправления не дает основания полагать, что кадровой работе уделяется достаточно внимания и выделяется достаточно финансовых средств для осуществления стратегического подхода к управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих. Отдельные попытки упорядочить сферу управления карьерными процессами на муниципальной службе, как правило, непоследовательны и фрагментарны, поэтому не приводят к запланированному результату. [12]

С учётом выявленных условий ясно, что без проведения целенаправленной работы разработки стратегического подхода к управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района процесс реформирования затянется на долгие годы.

Главная идея стратегии управления карьерного продвижения муниципального служащего это то, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, то есть что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только условия труда, но и подход к организации профессиональной деятельности, его организацию и управление, следует совершенствовать систему

стимулирования муниципального служащего. Практическое применение системного подхода непременно обеспечит значительный рост производительности труда муниципального служащего и органа местного управления в целом.[30]

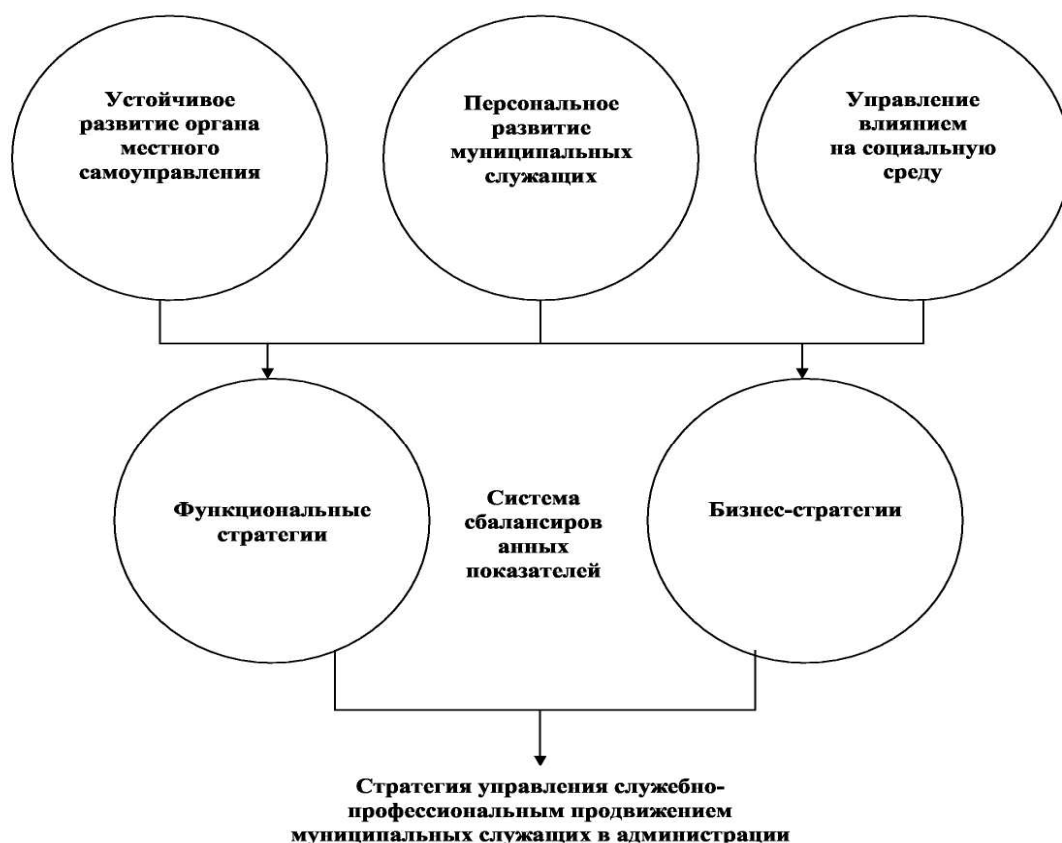


Рис.3.1.Схема формирования стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района

Стратегическое планирование, в данном случае, основано на методологии системы и модели стратегических карт, что позволяет в любой экономической ситуации корректировать, полностью изменять и совершенствовать стратегические планы управления, сохраняя при этом последовательность планирования и полноту информации. [36]

Стратегия управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих не является изолированным кадровым процессом, это ступень логической последовательности шагов, которая определяет путь

развития кадровых процессов в управлении карьеры муниципального служащего органа местного самоуправления от вершины - миссии - до конкретных стратегических задач, поставленных исполнителям. Представленная модель сбалансированных показателей представляет большую практическую значимость.

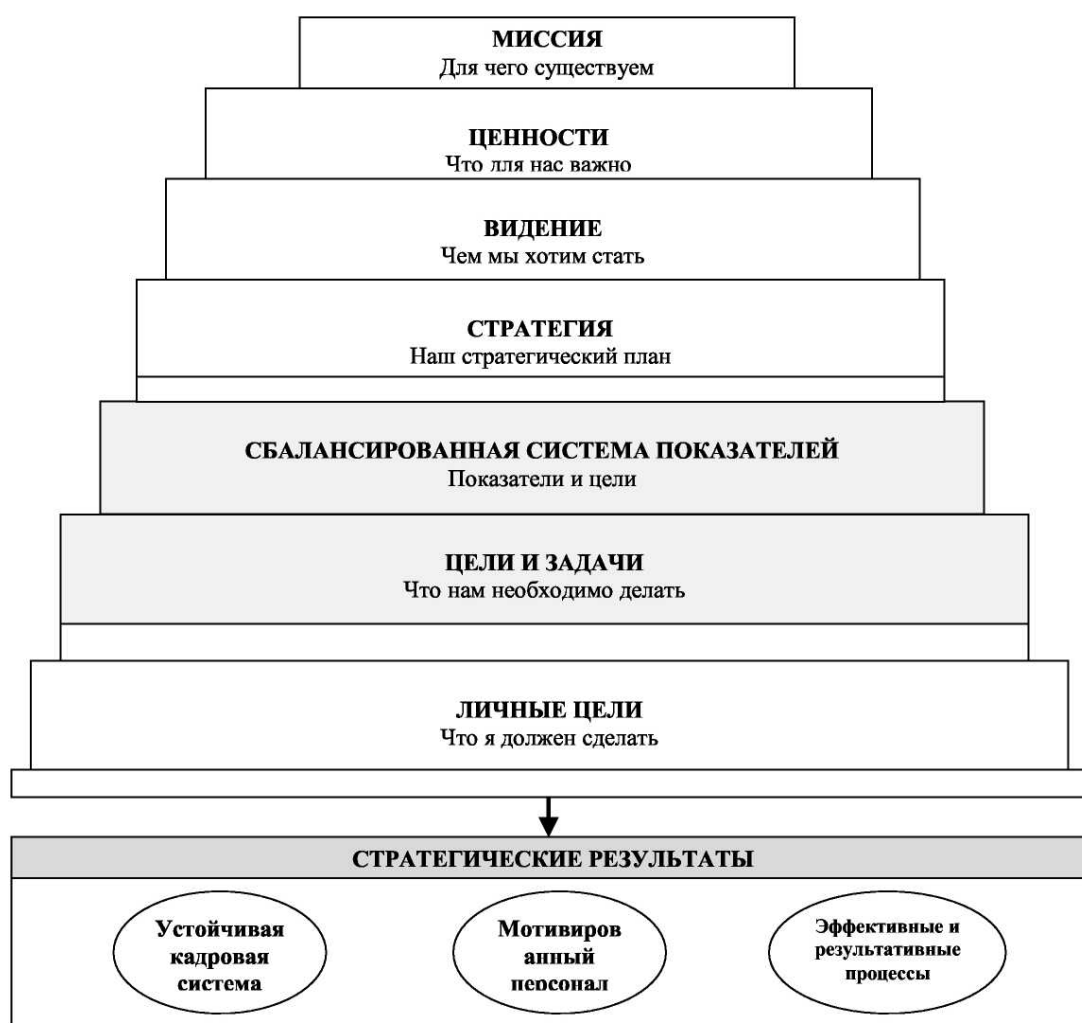


Рис.3.2. Модель сбалансированной системы показателей

Миссия – эффективное функционирование администрации Красногвардейского района как органа местного самоуправления через удовлетворение своих потребностей в квалифицированных, высокомотивированных муниципальных служащих.

Реализуя «высшую» цель несомненным остается важным сохранение **ценностей организации** – перспективное развитие и профессиональный рост муниципальных служащих в условиях сложившейся организационной культуры администрации района, что позволит сформировать профессиональную кадровую систему муниципальной службы, отвечающую современным требованиям деятельности органов местного самоуправления (видение).

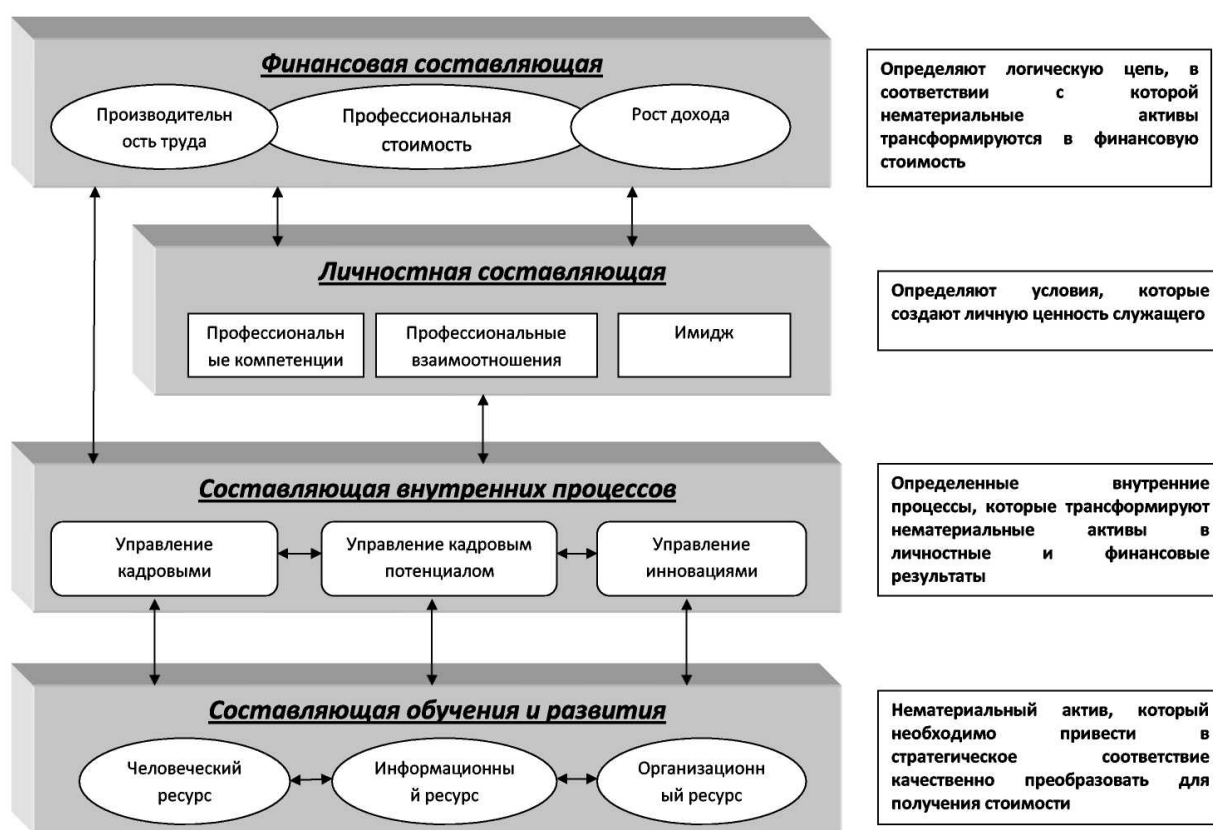


Рис.3.3.Стратегическая карта сбалансированной системы показателей

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей представляет собой модель реализации управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости конечного продукта.

Цель Стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации

Красногвардейского района (далее Стратегия) – совершенствование и развитие системы управления служебно-профессиональным продвижением, приведение его в соответствие со стратегией развития кадрового потенциала района, характером решаемых задач и требованиями действующего законодательства.

Основными задачами Стратегии являются:

1. Создание правового пространства, достаточного для обеспечения легитимности деятельности по управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района;

2. Комплектование организационной структуры обеспечивающей развитие деятельности по управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих;

3. Разработка программного обеспечения деятельности по управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих;

4. Создание инфраструктуры обеспечивающей развитие деятельности по управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих.

5. Разработка системы мониторинга результативности деятельности по управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих и координации кадровых процессов.

Работа по организации стратегии служебно-профессионального продвижения может основываться на следующих принципах:

- ориентация на цели и задачи органов местного самоуправления;
- системность и последовательность;
- комплексность – учет всей совокупности факторов, влияющих на состояние кадров в органах местного самоуправления;
- уровень профессионализма и компетентности, предусматривающих наличие у муниципальных служащих необходимых умений и навыков;

- объективность оценки результатов труда, уровня компетентности, деловых и личных качеств, являющихся главным основанием для продвижения по службе;
- непрерывность и преемственность подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Алгоритм планирования стратегии служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих включает в себя:

- оценку карьерного потенциала муниципального служащего;
- формирование стратегии карьерного роста муниципального служащего;
- утверждение и реализация стратегии карьерного роста муниципального служащего.

В ходе реализации Стратегии можно выделить следующие основные этапы:

Первый этап (организационный) предусматривает проведение ряда мероприятий, которые обеспечат:

1. Актуализацию правового поля для реализации основных положений Стратегии.

На данном этапе необходимо организовать деятельность по разработке внутренних правовых актов (распоряжений, положений), касающихся развития системы управления служебно-профессиональным продвижением муниципального служащего и дополнению имеющейся нормативно-правовой базы необходимыми документами в соответствии с действующим законодательством.

2. Введение в отдел муниципальной службы и кадров дополнительной штатной единицы для организации работы с муниципальными служащими по управлению их служебно-профессиональным продвижением.

Необходимо организовать деятельность по изменению штатного расписания, внесения изменения в Положение об отделе муниципальной службы и кадров администрации района, разработать должностные инструкции и должностные обязанности специалиста, принять меры по

разработке и утверждению Положения о развитии персонала и прочее. Кроме того специалисту необходимо обеспечить соответствующими условиями труда, при необходимости организовать курсовую переподготовку или обучение.

Второй этап (практический) предусматривает конкретную деятельность по реализации задач Стратегии:

3. Организацию программного подхода к управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих и продвижению муниципальных служащих, исходя из соответствия к требованиям и компетенциям, предъявляемым к должности.

Данные мероприятия необходимо направить на разработку методики подбора и оценки перспективности кандидатов для профессионального и карьерного роста, используя различные подходы и методики определить способы оценки перспективности и выявления талантов, мотивации на собственное развитие среди муниципальных служащих и кадрового резерва.

- Организация мероприятий, направленных на выявление и анализ мотивационных установок профессионализма муниципальных служащих: Предметом исследования необходимо определить условия и побуждения мотивации карьерного и профессионального развития муниципальных служащих, то есть потребности в профессионально-жизненной самореализации, включающей в себя профессиональное развитие, профессиональные достижения, востребованность профессиональных знаний и профессионального опыта, выступающие мотивами к профессиональному развитию.

Определив круг кандидатов для оценки перспективности, возможно использовать два основных подхода: самостоятельно составить портрет перспективного муниципального служащего или воспользоваться готовыми моделями выявления потенциала. Самостоятельный подход предполагает разработку и определение, совместно с руководителем, исходя из стратегических целей организации, ряда компетенций, которые будут

являться составляющими потенциала. Необходимо выбрать 8-10 компетенций и дать четкое описание и объяснение, как они должны проявляться в поведении муниципального служащего, затем ранжировать их и оценивать, разумеется, постоянно корректируя модель перспективного сотрудника и сопоставляя её с действительностью.

Важно отметить, что необходимо оценивать сотрудника не в его нынешнем статусе, а рассматривая его поведение на перспективу, будущее, оценивая, обладает ли он потенциалом на более высоких позициях.

Второй подход, которым можно воспользоваться – подход готовых моделей изучения потенциала, которые предлагают провайдеры, профессионально занимающиеся оценкой потенциала персонала (интервью по компетенциям, собеседования по тестам способностей, кейс-задания и др.) - Разработка персональных стратегических карт служебно-профессионального продвижения программ по профессиональному продвижению муниципальных служащих.

Данный этап работы направлен на внедрение и реализацию Методики формирования индивидуального плана профессионального развития муниципального служащего, в целях выявления наиболее потенциальных кандидатур для профессионального продвижения и наиболее агрессивной корректировки планов развития с точки зрения активных перемещений, так как муниципальных служащих с высоким потенциалом быстрый рост и применение своих сил в новых для них областях является важнейшим мотивирующим фактором.

Персональные стратегические карты служебно-профессионального продвижения муниципального служащего разрабатывается им в соответствии с должностной инструкцией совместно с непосредственным руководителем сроком на 3 года и утверждается в порядке, устанавливаемом представителем нанимателя и имеет определенную структуру.

В случае планового перемещения муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в муниципальном органе в

стратегическую картувносятся изменения. Стратегические картыиспользуются при подготовке программы по профессиональному продвижению муниципальных служащих.

В данном документе муниципальным служащим должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели). При этом непосредственным руководителем сопоставляются возможности муниципального служащего и его требования к интересующим должностям, определяется, является ли данная программа профессионального развития карьеры реалистичной.

Программа по профессиональному продвижению муниципальных служащих может включать в себя:

- общие сведения о муниципальном служащем;
- возможную схему продвижения муниципального служащего на муниципальной службе в данном самостоятельном структурном подразделении администрации района или в органе местного самоуправления;
- мероприятия по профессиональному развитию муниципального служащего, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности муниципальной службы.

4. Создание инфраструктуры работы с муниципальными служащими по организации их служебно-профессионального продвижения.

Данная деятельность должна быть направлена на подбор и формирования в единую базу данных о возможных способах повышения квалификации и профессионализма муниципального служащего (обучение, курсы, семинары), должностях предусматривающих ротацию внутри администрации, органов местного самоуправления, наставниках, которые могут оказать практическую помощь и методические консультации по отраслевым вопросам и прочее.

- Внедрение системы материальных и моральных стимулов поддержки муниципальных служащих.

Поощрение инициативы и оценка достигнутых результатов – также отличный способ выявить талантливых и амбициозных муниципальных служащих внутри коллектива. Необходимо внедрить систему моральных и материальных стимулов поддержки муниципальных служащих района, что поможет не только заинтересовать в профессиональном продвижении работающих в администрации сотрудников, но и главное - привлечь к работе в муниципалитете молодых талантливых людей.

Система моральной поддержки может выражаться в проведении конкурсов профессионального мастерства, размещении фотографии лучших муниципальных служащих на Доске почета, расширении существующих полномочий муниципального служащего путем активного привлечения к участию в семинарах, стажировках с сохранением достигнутого статуса.

Система материальной поддержки - это не только дальнейшее увеличение заработной платы в результате карьерного роста, но и создание такого механизма оплаты труда, который позволит стимулировать лучших муниципальных служащих вне зависимости от стажа их работы, по практической реализации их проектов. Материальная поддержка должна зависеть от качества и результатов деятельности чиновников, оцененных с участием граждан.

Еще одним стимулом должна стать аттестация муниципальных кадров - периодическое подтверждение квалификации служащего, её соответствия задачам, стоящим перед обществом. Принципиально обновлены квалификационные требования и квалификационные характеристики муниципальных служащих, центральное место в них занимают профессиональная компетентность.

1. Профессиональная подготовка муниципальных служащих.

На данном этапе предстоит серьезно модернизировать систему образования муниципальных служащих. ВУЗы, с которым заключаются договора на

обучение служащих муниципалитета, должны быть постепенно преобразованы в крупные базовые центры подготовки муниципальных служащих.

Актуальным сегодня становится переход от различных форм профессиональной подготовки к совершенствованию ее содержания. Но, прежде всего, следует более дифференцировано подходить к отбору слушателей для подготовки по различным программам с учетом требований к занимаемой должности и возможностям карьерного продвижения.

В целях совершенствования профессиональной подготовки необходимо провести анализ эффективности программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации, пересмотреть содержание учебных курсов и программ с целью их большей ориентации на практическую направленность. Определяя элементы, необходимые для подготовки государственных и муниципальных служащих, кроме тех которые они имеют по базовому образованию, следует выделить:

- практическое и адаптированное знание специфических элементов менеджмента: управление финансами, материальными, людскими интеллектуальными и временными средствами;
- широкая профессиональная культура, выходящая за рамки необходимой компетенции;
- персональное углубление знаний системы всеобщих коммуникаций;
- компетентность в конкретной сфере деятельности;
- умение пользоваться всеми ресурсами компьютеризации и современных информационных технологий.

Для того чтоб руководитель высшего и среднего ранга в системе государственной и муниципальной службы научился правильно мыслить и разумно рассуждать, необходимы курсы логики и даже философии, проникновение в глубинные принципы права, экономики, психологии и т.д. Профессиональная переподготовка полезна и для узконаправленного обучения, и в этом плане главная задача состоит в подборе слушателей при

формировании групп по характеру деятельности (близкой или взаимодействующей), а в учебном плане следует предусмотреть изучение практического опыта - т.е. внедрение системы стажировок. Повышение квалификации - краткосрочные курсы, проводимые в настоящее время для тех категорий служащих которые не могут быть включены в программы подготовки и переподготовки, необходимо также предусмотреть и сделать часть программ как дополнительную подготовку по конкретным направлениям работы на базе уже полученных знаний в рамках других программ. Актуально это и при формировании состава участников проблемных семинаров.

В работе с муниципальными службами по оказанию методической помощи также необходимо перейти от контроля над организацией постоянно действующих семинаров и разовых выездов по заявкам к определению первоочередных проблем, подбору команд для их изучения и разработки стратегии развития каждой территории.

Однако следует отметить, что ни один из видов профессиональной подготовки не может быть достаточным, хотя каждый имеет свое воздействие. Подготовка в виде специализированных курсов, а не комплексных программ теряет свою важную задачу - побудить у обучающихся (государственных и муниципальных служащих) стремление к самосовершенствованию, приспособленное к его собственным потребностям, что является возможным только при прохождении через четко составленную последовательность стадий обучения, и что в целом изменяет мышление, подходы к оценке реальных ситуаций, видению перспектив. С другой стороны, следует опасаться, что этапы подготовки поглощенные одни за другими, останутся практически наружными или просто побочными. Поэтому и дальше необходимо развивать все формы обучения, совершенствуя содержание, индивидуально подходя к каждому с учетом перспективы его использования на государственной и муниципальной службе.

В то же время учеба сама по себе не может быть эффективной без системы кадровой работы в целом. Профессиональной подготовке должна предшествовать большая работа по качественной оценке персонала. Необходимы профессиограммы по всем категориям служащих, должностям административной деятельности, которые составляются на основании аттестации работы, и затем - уже оценка персонала, причем не формальная, а именно на профессиональную пригодность. И только по результатам профессиональной оценки определяется форма обучения: повышение квалификации, переподготовка в случае высокой оценки интеллектуальных и организаторских способностей, а также моральных качеств. При этом необходимо учитывать:

- личные потребности слушателей в профессиональной подготовке;
- возможное продвижение по службе;
- потребности органа управления в тех или иных специалистах.

Прохождение профессиональной подготовки обязательно должно учитываться при планировании карьеры, продвижении по службе.

3 этап (контроль и координация) предусматривает создание системы оценки реализации мероприятий Стратегии:

5. Разработка системы мониторинга результативности деятельности по управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих и координации кадровых процессов.

Важное место в реализации Стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района отводится проведению всестороннего анализа кадров, участвующих системе организации служебно-профессионального продвижения.

В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах муниципального управления чаще всего используются:

- анализ анкетных данных (конкурс документов);
- собеседование (кадровое интервью);

- анализ реализации планов индивидуального профессионального развития муниципального служащего и программ по профессиональному продвижению муниципальных служащих;
- имеющиеся успехи в продвижении, результативность деятельности в должности.

В систему контрольных мероприятий необходимо включить расчет стоимости профессиональной стоимости (человеческого капитала) муниципальных служащих администрации района, который включает в себя не только полученное муниципальным служащим образование, знания, воспитание, науку, но и инструменты интеллектуального труда и среду функционирования человеческого капитала в части выполнения им своих профессиональных функций в органе местного самоуправления.

Заключительный этап - корректировка. Обычно на этой стадии проводится собеседование непосредственного руководителя с муниципальным служащим. Руководитель подводит итоги - что общего и чем различаются самооценка служащего и оценка экспертов, намечаются шаги по улучшению производственного поведения в проблемных зонах.

3.2 Проект внедрения стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих

В результате проведения анализа определяется круг факторов, нуждающихся в особо тщательном и подробном изучении, а так же источники, из которых можно получить необходимую информацию. Сведения, полученные во время организации этапа контроля и координации, играют весьма важную роль, поэтому тщательно изучается конкретная информация и факты, по которым сотрудники, отвечающие за профессиональное продвижение служащего, строят свои заключения.

Алгоритм реализации Стратегии (Приложение 4) представлен в проекте «Разработка стратегии управления служебно-профессиональным

продвижение муниципальных служащих администрации Красногвардейского района Белгородской области».

Современные условия диктуют необходимость в организации проектного подхода к решению проблемы управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих. С целью разработки проектно-практических рекомендаций по созданию эффективной системы управления деловой карьерой муниципального служащего администрации Красногвардейского района предлагается инициировать проект.

Таблица 3.1

Цель и результат проекта

Цель проекта	Создание условий для привлечения не менее 20% муниципальных служащих администрации Красногвардейского района к участию в системе продвижения по службе в течение 2017-2020 годов
Способ достижения цели	Разработка стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района
Результат проекта	Повышение конкурентоспособности муниципального служащего, увеличение его профессиональной стоимости (стоимости человеческого капитала) на 5% к концу 2020 года
Требования к результату	Программа мероприятий по разработке стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района включает в себя: - актуализацию нормативно-правовой базы; - введение в отдел муниципальной службы и кадров дополнительной единицы; - разработку муниципальной долгосрочной целевой программы «Профессиональное развитие муниципальных служащих администрации Красногвардейского района на 2017-2020 годы»; - разработку персональных стратегических карт служебно-профессионального продвижения.
Пользователи результата проекта	Муниципальные служащие администрации Красногвардейского района

Реализация мероприятий Стратегии предполагается организовать в течение 3-х летнего срока с привлечением финансирования из муниципального бюджета района.

Таблица 3.2

Маркетинговый бюджет программных мероприятий

Наименование мероприятия	Стоимость затрат (тыс. рублей)			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Всего
Актуализация правового поля для реализации основных положений Стратегии	20	0	0	20
Введение в отдел муниципальной службы и кадров дополнительной штатной единицы для организации работы с муниципальными служащими по управлению их служебно-профессиональным продвижением	360	225	235	820
Организация программного подхода к управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих	20	20	20	60
Создать инфраструктуру работы с муниципальными служащими по организации их служебно-профессионального продвижения	720	750	800	3790
Проведение всестороннего анализа системы мероприятий Стратегии	20	20	20	60
				4750

Для реализации программных мероприятий в полном объеме необходимо формирование команды профессионалов, с четко разграниченными функциями.

Для осуществления результативности реализации проекта необходимо четко определить ответственность членов рабочей группы проекта.

Таблица 3.3

Матрица ответственности в проекте

	Куратор проекта	Руководитель проекта	Администратор проекта	Эксперт	Член рабочей группы
Актуализация правового поля для реализации основных положений Стратегии	К, С	О, С	В, И	М	В
Введение в отдел муниципальной службы и кадров дополнительной штатной единицы для организации работы с муниципальными служащими по управлению их служебно-	К, С, У	О, К, В	В, И	М, С	В

профессиональным продвижением					
Организация программного подхода к управлению служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих	К, С, У	О, К, В	В, И	М, С	В
Создать инфраструктуру работы с муниципальными служащими по организации их служебно-профессионального продвижения	К, С, У	О, К, В	В, И	М, С	В
Проведение всестороннего анализа системы мероприятий Стратегии	К, С, У	О, К, В	В, И	М, С	В

Обозначения: О - ответственный, В – выполняет, И – информирует, С- согласует, У - утверждает, К – контролирует, М – осуществляет мониторинг.

В результате реализации мероприятий к концу 2020 года планируется достижение следующих конечных результатов:

- повышение конкурентоспособности муниципального служащего;
- увеличение его профессиональной стоимости (стоимости человеческого капитала) на 5%.

При реализации мероприятий Стратегии необходимо осуществлять меры, направленные на снижение последствий рисков и повышение уровня гарантированности достижения предусмотренных в ней конечных результатов. Управление рисками будет осуществляться на всем этапе планируемых мероприятий.

Таблица 3.4

Риски проекта

Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
Социальный риск. Отсутствие заинтересованности в служебно-профессиональном продвижении муниципальных служащих администрации района	Невозможность достижения реализации стратегических мероприятий	Усиление информационной и мотивационной составляющей, оказание консультативной помощи потенциальных участников проекта
Материальный риск. Отсутствие финансирования мероприятий проекта	Срыв сроков реализации проекта	Поиск альтернативных источников финансирования
Стихийный риск. Критические изменения в	Закрытие проекта	Создание проекта альтернативного

структуре органов местного самоуправления		первоначальному
---	--	-----------------

В заключение следует отметить, что предложенные инструменты служебно-профессиональных построений являются лишь необходимым, но недостаточным условием успешного формирования конкурентоспособного специалиста, а достаточное условие - это прежде всего активная жизненная позиция и стремление к профессиональному развитию самого муниципального служащего.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации района..

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке и научном обосновании комплекса теоретико-методических положений и практических рекомендаций по разработке стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации района, что конкретизируется в следующих положениях:

1. Введено понятие «стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих», формируемое органами муниципальной власти в процессе продвижением муниципальных служащих.

2. Выделены основополагающие принципы служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих.

3. Дана оценка кадрового потенциала администрации Красногвардейского района

4. Разработан Проект «Разработка стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации Красногвардейского района».

Стратегия служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Основные принципы служебно-профессионального продвижения являются: Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии, Принцип приоритетности человеческого фактора, Принцип соответствия стратегии служебно-профессионального продвижения имеющимся ресурсам

Объектом исследования являются муниципальные служащие Администрации Красногвардейского района Белгородской области.

Исходя из данных, представленных на слайде 6 численность муниципальных служащих в администрации Красногвардейского района составила - 118 человек. Большую часть персонала администрации составляют муниципальные служащие - 76%, 11% и 13% представлены обслуживающим и вспомогательным персоналом соответственно. В свою очередь распределение доли муниципальных служащих по группам должностей составляет: высшие – 9%, главные – 35%, ведущие – 43% и старшие – 13%

Были выявлены существенные недостатки:

1. Отсутствие системного подхода к организации служебно-профессионального продвижения муниципальных служащих;
2. Недостаточное использование метода кадрового продвижения по результатам аттестации, ротации;
3. Отсутствие планирования индивидуального профессионального развития и должностного перемещения служащих;
4. Недостаточно рациональная система мотивации муниципальных служащих к профессиональному росту и служебному продвижению;
5. Отсутствие консультативной помощи по вопросам карьеры..

Стратегия управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих не является изолированным кадровым процессом, это ступень логической последовательности шагов, которая определяет путь развития кадровых процессов в управлении карьеры муниципального служащего органа местного самоуправления от вершины - миссии - до конкретных стратегических задач, поставленных исполнителям. Представленная модель сбалансированных показателей представляет большую практическую значимость.

Мы предлагаем проект, позволяющий обеспечить эффективность процесса служебно-профессионального продвижения, целью которого

является создание условий для привлечения не менее 20% муниципальных служащих администрации Красногвардейского района к участию в системе продвижения по службе в течение 2017-2020 годов.

Проект включает следующие мероприятия: - актуализацию нормативно-правовой базы;

- введение в отдел муниципальной службы и кадров дополнительной единицы;

- разработку муниципальной долгосрочной целевой программы «Профессиональное развитие муниципальных служащих администрации Красногвардейского района на 2017-2020 годы»;

- разработку персональных стратегических карт служебно-профессионального продвижения.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей представляет собой модель реализации управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости конечного продукта.

В результате разработки стратегии управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих администрации района к концу 2020 года планируется достижение следующих конечных результатов:

- повышение конкурентоспособности муниципального служащего;

- увеличение его профессиональной стоимости (стоимости человеческого капитала) на 5%.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №110 (ред. от 19.03.2014) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.
2. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №111 (ред. от 01.07.2014) «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.
3. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №112 (ред. от 19.03.2014) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.
4. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.
5. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.
6. Федерального закона от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.
7. Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской

области»[Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. :
<http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.

8. Постановление правительства Белгородской области от 23.10.2010 № 357-пп «О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011 - 2015 годы» [электронный ресурс] // Режим доступа к изд. :
[:http://centrfo.consultant.ru/belgorod/list/2010/1120.html](http://centrfo.consultant.ru/belgorod/list/2010/1120.html). -Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.

9. Устав муниципального района «Красногвардейский район» [электронный ресурс] // Режим доступа к изд. :
http://www.biryuch.ru/normativ_base_doc.htm. - Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.

10. Решение Муниципального совета муниципального района «Красногвардейский район» от 27 декабря 2014 года №9 «Об утверждении структуры администрации Красногвардейского района» [электронный ресурс] // Режим доступа к изд. :
http://www.biryuch.ru/normativ_base_doc.htm. - Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.

11. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования "Красногвардейский район" Белгородской области до 2025 года [электронный ресурс] // Режим доступа к изд. :
http://www.biryuch.ru/normativ_base_doc.htm. - Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.

12. Постановление администрации Красногвардейского района от 00 июня 000 года №000 «Об утверждении муниципальной программы Красногвардейского района «Развитие кадровой политики Красногвардейского района на 2015 - 2020 годы».

13. Постановление администрации Красногвардейского района от 24 ноября 2010 года № 41 «О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие районной кадровой политики на 2011-2015 годы».

14. Распоряжение администрации Красногвардейского района от 00 июня 000 года №000 «Об утверждении Положения об отделе муниципальной службы и кадров аппарата администрации Красногвардейского района»

15. Распоряжение администрации Красногвардейского района от 17 июня 2013 года №476 «Об утверждении системы мер планирования и управления человеческими ресурсами на муниципальной службе Красногвардейского района».

16. Распоряжение администрации Красногвардейского района от 00 июня 000 года №000 «Об утверждении Положения о ротации кадров на муниципальной службе Красногвардейского района»

17. Распоряжение администрации Красногвардейского района от 00 июня 000 года №000 «Об утверждении Положения о муниципальном кадровом резерве Красногвардейского района»

18. Распоряжение администрации Красногвардейского района от 14 декабря 2013 года № 930 «Об утверждении Положения об организации внутрикорпоративного обучения в органах местного самоуправления Красногвардейского района»

19. Астахов, С. Чего хотят государственные служащие? [Текст] /С. Асатахов// Российская бизнес-газета. - 2007. - № 24. - С.5.

20. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2010. – 296 с.

21. Беклемишев, В.Г. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов [Текст] / В.Г. Беклемишев. – М. : Дело, 2009. – 253 с.

22. Бизнес словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://enc-dic.com/business/Rotacija-Kadrov-11613.html>. –Систем. требования: IBM PC, InternetExplorer.

23. Биджиев, А.С., Шамарова, Г.М. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы

[Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.consultant.ru>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.

24. Боженков, С.А. Долгосрочная целевая программа «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011 - 2015 годы» [текст] / С.А. Боженков // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2010. – №1. – С. 13 – 20.

25. Бойдарченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст]/ П.Г. Бойдарченко. – Новосибирск: ЭКО,1997. – 99 с.

26. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://vslovar.ru/slovo/bolshoj-jentziklopedicheskij-slovar/rotatzija>. – Систем.требования: IBM PC, InternetExplorer.

27. Брызгалин, А.В. Методы управления[Текст] /А.В. Брызгалин. - М.: Юнити, 2001. – 162 с.

28. Валинская, О. А есть ли у него талант, или оцениваем перспективность кандидатов [Текст] /О. Валинская// Кадровое дело.- 2014.- №5.- С.88-92.

29. Валинская, О. Как планировать карьеру и продвигать перспективных сотрудников [Текст] /О. Валинская// Кадровое дело.- 2014.- №5.- С.86-99.

30. Ведута, Е.Н. Стратегия управления карьерой[Текст] / Е.Н. Ведута. - М.: Академический проспект, 2003. – 392 с.

31. Герш, М.В. Ротация кадров [Текст] /М.В.Герш// Отдел кадров коммерческих организаций. – 2013.- №2.-С.8-12.

32. Герш, М.В. Кадровый резерв [Текст] /М.В.Герш// Отдел кадров коммерческих организаций. – 2013.- №10.-С.34-36.

33. Глазьев, С. Карьера-2007: все тот же социальный смысл [Текст] /С. Глазьев // Российский журнал. - 2006. - № 9-10. - С.13-14.

34. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала [Текст]/ В.В. Гончаров. - М.: МП «Сувенир», 1999. - 487 с.

35. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]/ В.А. Дятлов. – М.: Приор, 2008. – 401 с.
36. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]/ А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М., 2002. – 218 с.
37. Законодательство государственной и муниципальной службы / Под ред.Е.Н. Евстигнеева. - СПб: Питер, 2000. – 320 с.
38. Захаров, В.М. Формирование системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы в Белгородской области [текст] / В.М. Захаров // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2006. – №1. – С. 415 – 422.
39. Захарова, О. Программа служебно-профессионального продвижения работников [Текст]/О. Захарова// Кадровик. Кадровое делопроизводство- 2012.- №2.- С.14-15
40. Захарова, О. Программа служебно-профессионального продвижения работников [Текст]/О. Захарова// Кадровик. Кадровое делопроизводство- 2012.- №3.- С.13-19
41. Кабанова, А.М. Управление персоналом организации [Текст] / под ред. А.М. Кабанова. – М. : Инфра-М, 2008. – 269 с.
42. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М., 2003. – 500 с.
43. Куликов, В., Роик, В. Социальная политика как приоритет и приоритеты социальной политики[Текст] /В. Куликов, В. Роик // Российский журнал. - 2005. - № 1. - С.5-9.
44. Лексин, В., Швецов , А. Региональная Россия начала XXI века: новая ситуация и новые подходы к ее исследованию и регулированию [Текст] /В. Лексин, А. Швецов // Российский экономический журнал. - 2004. - № 4. - С.16-17.
45. Лексин, В., Швецов, А. Региональная Россия начала XXI века: новая ситуация и новые подходы к ее исследованию и регулированию [Текст]

/В. Лексин, А. Швецов // Российский экономический журнал. - 2004. - № 11-12. - С.16-17.

46. Маркова, А.К. Психология профессионализма [Текст] / А.К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 2006. – 308 с.

47. Муниципальная служба / Под ред.В.А. Шульги. - М.: Изд-во Российской государственной академии, 2002. - 412с.

48. Муниципальное право / Под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. - СПб.: Питер, 2000. – 412 с.

49. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. – М. : Вершина, 2007. – 273 с.

50. Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст]/ С.И. Самыгин. – Ростов на Дону: «Феникс», - 2001. – 359 с.

51. Сергеева, Т.Ю. Методы и схемы государственного и муниципального управления[Текст]/ Т.Ю. Сергеева. - М.: Экзамен, 2006. – 175 с.

52. Управление персоналом: энциклопедия [текст] / Под ред. проф. А.Н. Кибанова, -М.: ИНФРА-М. – 2009.

53. Шедий, М.В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации в вопросах и ответах [текст] / М.В. Шедий. – Орел.: Издательство редакции журнала «Образование и общество», 2006. – 112 с.

54. Юрзинова, И.Л., Незамайкин, В.Н. Государственное и муниципальное управление [Текст]/ И.Л. Юрзинова, В.Н. Незамайкин. - М.: Экзамен, 2006. – 653 с.

Классификация функций системы
служебно-профессионального продвижения персонала в организации

№	Функции системы
I. ПЛАНИРОВАНИЕ	
1	Определение потребности в кадрах организации
2	Разработка плана удовлетворения потребности в кадрах
3	Составление индивидуальных планов стажировки
4	Составление планов по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению
5	Составление индивидуальных планов деловой карьеры
6	Составление планов работы с кадровым резервом
7	Формирование программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
8	Разработка плана по продвижению кадров
9	Планирование совершенствования процесса замещения должностей
10	Планирование совершенствования стиля и методов работы с резервом
II. ОРГАНИЗАЦИЯ	
11	Формирование системы служебно-профессионального продвижения
12	Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением кадров
13	Формирование резерва кадров на выдвижение
14	Осуществление подбора и расстановки персонала
15	Осуществление профориентации и адаптации в процессе продвижения персонала
16	Осуществление профориентации и адаптации молодых специалистов
17	Организация производственной практики студентов
18	Осуществление оценки и отбор в группы резерва разных уровней управления
19	Определение цели аттестации при выдвижении в резерв и служебно-профессиональном продвижении кадров
20	Разработка процедуры аттестации персонала
21	Проведение аттестации персонала
22	Осуществление подготовки тестов, технических средств и необходимых бланков для тестирования
23	Изучение деловых и личностных качеств сотрудников
24	Организация замещения вакантных должностей
25	Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей
26	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации работников, зачисленных в резерв
27	Осуществление комплектования, рассмотрения, согласования и

	утверждения резерва
28	Реализация программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
29	Организация стажировки работников, зачисленных в резерв
30	Назначение руководителя стажировки
31	Организация работы стажера, зачисленного в резерв на выдвижение, в должности руководителя разных уровней управления
32	Оценка готовности резерва для назначения на должность
33	Осуществление оценки и отбора для выдвижения на вакантную должность линейного руководителя
34	Осуществление оценки и отбора для выдвижения на вакантную должность руководителя функционального подразделения
III. КООРДИНАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ	
35	Разработка положения о порядке служебно-профессионального продвижения персонала и зачисления в резерв на выдвижения
36	Составление схемы замещения вакантных должностей
37	Разработка карьерограмм работников
38	Разработка квалификационных характеристик
39	Оформление документации по зачислению в резерв и перемещению по служебной лестнице
40	Формирование аттестационной комиссии
41	Составление рекомендаций по результатам работы аттестационной комиссии
IV. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ	
42	Осуществление поощрения (взыскания) за успехи (неудачи) в области деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения
43	Осуществление стимулирования служебно-профессионального роста
44	Осуществление мотивации служебно-профессионального роста
45	Выдвижение на руководящие должности
46	Исключение из резерва
47	Повышение заработной платы
V. КОНТРОЛЬ	
48	Контроль за выполнением руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению и кадровым резервом
49	Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров
50	Контроль качества обучения
51	Контроль правильного использования персонала
52	Контроль выполнения программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
VI. УЧЕТ	

53	Составление отчетности по управлению деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижениям и кадровым резервом
54	Ведение учета продвижения кадров
55	Составление отчетов о выполнении индивидуальных планов деловой карьеры
VII. АНАЛИЗ	
56	Анализ эффективности управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением
57	Анализ эффективности программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
58	Анализ эффективности подбора, расстановки и использования персонала
59	Анализ движения кадров
60	Анализ трудового потенциала организации (подразделения)
61	Анализ результатов тестирования и оценки