

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ
СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 92071251
Битковой Анастасии Александровны

Научный руководитель
к.и.н., доцент
Пушкаренко Е.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	25
РАЗДЕЛ III. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	57
ПРИЛОЖЕНИЕ	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что в условиях современного демократического развития Российской Федерации и реформирования государственных и социальных институтов проблема формирования системной кадровой политики в органах власти всех уровней выступает решающим фактором преодоления негативных процессов в политике, экономике и социальной жизни страны, так как способность власти эффективно управлять, обеспечивая стабильность и развитие страны, создавать благоприятные условия для жизни ее граждан, открывать новые возможности для развития человеческого потенциала, напрямую зависит от профессионального уровня кадров, задействованных в системе государственного и муниципального управления.

Сегодня становится совершенно очевидным, что никакие реформы, законы, указы, распоряжения, концепции и долгосрочные проекты не будут претворены в жизнь, если радикально не изменится отношение к кадровой политике. В настоящее время проводимые в России реформы в различных сферах жизнедеятельности наталкиваются на такие системные проблемы, как дефицит квалифицированных кадров (неоправданная ротация в органах власти, отсутствие материального стимулирования и системы кадрового роста не позволяют создавать кадровый резерв и готовить компетентных специалистов) и отсутствие унифицированной системы требований на всех уровнях власти, что вызывает конфликт интересов между центром и регионами, между субъектами и муниципалитетами.

Поэтому управление кадровым потенциалом на различных уровнях управления, во-первых, приобретает важнейшее значение в деятельности по повышению его эффективности; во-вторых, изменяет характер самой кадровой политики при условии, что формирование ее начнется не только «сверху», но и «снизу», с каждого муниципального образования, во взаимодействии с институтами гражданского общества, с некоммерческими организациями.

В Белгородской области большое внимание в последние годы уделяется кадровой политике, разрабатываются программы, основной задачей которых является обеспечение органов власти высококвалифицированными сотрудниками¹. В целях совершенствования работы с кадровым составом и системы управления государственной гражданской службой Белгородской области был сформирован Департамент кадровой политики, который призван обеспечить проведение единой государственной кадровой политики на территории области и осуществлять управление государственной гражданской службой².

Степень изученности темы. Различные аспекты формирования и развития кадров государственного и муниципального управления, в том числе в культурно-досуговой сфере, постоянно находятся в центре внимания ученых и практиков.

Вопросы государственного управления в целом и реализации его в обеспечении развития социальной сферы изучались такими отечественными исследователями, как А.Н. Аверин, В.И. Пантин, Т.О. Шкелёва и др.³.

Проблемы кадровой политики и вопросы управления персоналом государственной и муниципальной службы в Российской Федерации исследуются в монографических работах и публикациях в научной периодике О.В. Александрова, И.В. Богатыревой, В.П. Бабинцева,

¹ О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011-2015 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 25.04.2011 № 152-пп // Информационный портал «Законы РФ» URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/6314> (дата обращения: 12.03. 2017)

² Об утверждении положения, структуры и штатных расписаний департамента кадровой политики Белгородской области: Постановление Правительства Белгородской области от 20 июня 2011 г. № 221-пп (ред. от 08.10.2012, с изм. от 24.12.2012) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 12.03. 2017).

³ Аверин А.Н.. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. М., 2010; Пантин В.И. Альтернативы и риски социально-экономической политики и возможности российской инновационной модернизации. М., 2011; Шкелёва Т.О. Кадровый состав государственной службы // Этносоциум и межнациональная культура. 2011, № 8.

Е.И. Добролюбовой, Т.В. Зайцевой, А.И. Турчинова, А.В. Оболонского, В.А. Сулемина и др.¹.

Таким образом, недостаточная теоретическая и практическая разработка исследуемой проблемы, актуальность ее решения послужили основанием для определения **проблемы** исследования, которая заключается в противоречии между объективной потребностью в организации эффективной системы управления кадрами в системе муниципального управления и недостаточной проработанностью механизмов разработки и внедрения современных подходов совершенствования кадровой политики.

В качестве основной **гипотезы** выступает предположение о том, что основные проблемы совершенствования кадровой политики, осуществляемой администрацией Старооскольского городского округа, связаны с отсутствием системы эффективных механизмов и средств ее практической реализации, что обусловлено несовершенством организационно-структурной и нормативно-правовой деятельности.

Объектом исследования является кадровая политика Управления культуры администрации Старооскольского городского округа. **Предметом исследования** стала система мероприятий по управлению кадрами и развитию кадрового потенциала в Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать систему кадрового обеспечения муниципального управления на примере Управления культуры администрации Старооскольского городского округа и

¹ Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013; Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 124–143; Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1; Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014.

разработать направления совершенствования кадровой политики в муниципальной службе.

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

- 1) изучить организационно-правовые основы кадровой политики в системе муниципального управления;
- 2) проанализировать систему и особенности управления кадрами в Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа;
- 3) определить проблемные зоны в кадровом обеспечении Управления культуры администрации Старооскольского городского округа и разработать рекомендации по повышению эффективности кадровой политики в системе муниципального управления.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы послужили теоретические исследования, практические разработки российских ученых и специалистов-практиков, посвященные вопросам кадрового обеспечения муниципального управления, модернизации кадровой политики в социальной сфере.

В качестве основных методов исследования применялись **методы** системного и сравнительного анализа, логического и структурного синтеза, методы обобщений и классификации. Также использовались междисциплинарные методы, а обработка эмпирических данных осуществлялась посредством математической статистики.

Эмпирическая база исследования. Для осуществления комплексного исследования привлекаются следующие данные:

- Конституция РФ и законы РФ, законодательные акты Белгородской области, касающиеся вопросов кадрового обеспечения государственных, региональных и муниципальных структур;

- данные муниципальной статистики, материалы Управления культуры администрации Старооскольского городского округа.

Структура выпускной квалификационной работы определена поставленными целями и задачами и состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, определены его объект, предмет, цель и задачи, сформулированы проблема и гипотеза, указана научно-практическая значимость.

Раздел I посвящен рассмотрению общетеоретических основ кадровой политики и таких понятий, как организация труда, кадры, персонал, кадровый потенциал, карьерный рост. В разделе дана классификация управленческого персонала, выделены критерии оценки эффективности труда управленческого персонала, рассмотрены вопросы, касающиеся мотивации карьерного роста служащих.

В разделе II дана общая характеристика деятельности Управления культуры администрации Старооскольского городского округа, а также произведен подробный анализ кадровой политики, реализуемой администрацией Старооскольского городского округа в управлении культурно-досуговой сферой муниципального образования.

В разделе III предложены рекомендации, направленные на оптимизацию кадровой политики и повышение эффективности системы управления кадрами в деятельности администрации Старооскольского городского округа.

В заключении сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

В приложении представлены материалы, иллюстрирующие отдельные положения выпускной квалификационной работы.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проводимая в Российской Федерации модернизация, направленная на существенное повышение управляемости всеми сторонами государственной и общественной жизни, невозможна без современного кадрового обеспечения всех сфер жизнедеятельности.

В настоящее время в Российской Федерации формируется новая система работы органов власти, которые в наибольшей степени должны быть переориентированы на реальный и устойчивый рост уровня жизни населения, на повышение его социальной состоятельности. В этой связи особую актуальность приобрела сегодня проблема развития системы государственного управления, а также вопросы формирования и развития кадрового обеспечения в органах государственной власти¹.

Суть современной кадровой политики – в опоре на стратегию и принципы рыночных отношений, демократизацию общества. Осуществляется кадровая политика на федеральном, региональном и местном уровнях с учетом форм собственности организации. Отличительная черта кадровой политики в том, что ее объект, персонал одновременно выступает и ее субъектом – в качестве работников службы управления персоналом, руководителей различных звеньев управления².

К важнейшим концептуальным основам кадровой политики обычно относят определение целей, функций, общих принципов ее осуществления, выработку подхода к решению проблем прогнозирования и планирования работы с кадрами, их профессиональному развитию, повышению

¹ Иванова Н.Л. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 2. С. 186.

² Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014. С. 34.

квалификации, мобильности, правовой и социальной защищенности.

Основная цель кадровой политики – обеспечить выполнение социально-экономических задач тем составом персонала и с таким уровнем его профессионализма и компетентности, который может это сделать и в настоящем, и в будущем. Достигается эта цель решением основных задач управления процессом формирования требуемого состава и качества персонала, а также рационального использования его возможностей¹.

Кадровая политика должна:

- 1) вытекать из политики организации, так как она представляет кадровое обеспечение для реализации стратегии;
- 2) быть достаточно гибкой, обеспечивать, с одной стороны, стабильность ожиданий работников, с другой – их динамику;
- 3) корректировать в соответствии с изменениями положения организации и экономической ситуации на рынке. Важно, чтобы стабильными были те стороны кадровой политики, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации;
- 4) быть экономически обоснованной, так как подготовка квалифицированных работников и поддержание их квалификационного уровня связаны с большими издержками;
- 5) учитывать индивидуальные особенности и потребности своих работников, в первую очередь сотрудников².

Развитие демократических правовых институтов нашего общества связано с поиском эффективных способов управления, создания команд профессионалов, формирования специалистов нового поколения, поскольку практически самым важным элементом всей производительной системы являются люди в статусе высококлассных специалистов. Это тем более справедливо для управленческих кадров. Необходимость развития профессионализма специалистов в области государственного и

¹ Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала. Воронеж, 2010. С 12.

² Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014. С. 67-69.

муниципального управления вызвана ростом требований населения как к качеству работы госслужбы и муниципальной службы в целом, так и к реализации информационных, коммуникативных функций при обслуживании разных категорий населения в органах управления в частности.

Сегодня перед государственными и муниципальными служащими ставятся разноплановые задачи, связанные с повышением эффективности оказания услуг населению¹. Это требует формирования у специалистов профессиональных компетенций, позволяющих специалисту квалифицированно исполнять свои обязанности.

Кадровая политика исходит из общей концепции развития предприятия, организации, учреждения, органа власти и включает в себя весь комплекс условий, влияющих на деятельность персонала и его развитие: финансовую и техническую политику, коммерческую и инновационную деятельность, анализ внешней и внутренней среды и т.п. Важнейшим условиями, которые необходимо учитывать при формировании кадровой политики, является соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам. Также важно отметить, что человека как потенциального специалиста, как цель и средство развития необходимо рассматривать с точки зрения единства технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов².

Кадровая политика формируется руководством, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

- 1) Федеральном и региональном законодательстве;
- 2) Муниципальных нормативно-правовых актах;

¹ Иванова Н.Л. Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 176.

² Шкелёва Т.О. Кадровый состав государственной службы // Этносоциум и межнациональная культура. 2011, № 8. С. 36.

- 3) Регламентах государственной и муниципальной службы;
- 4) Локальных нормативно-правовых актах;
- 5) Коллективном договоре;
- 6) Правилах внутреннего распорядка;
- 7) Служебных и трудовых контрактах;
- 8) Должностных инструкциях¹.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой.
3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам².

В муниципальном управлении важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Кадровые технологии – это совокупность методов и организационных процедур, осуществляемых по единому плану с целью максимального использования потенциала работников для достижения целей организации, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений³.

В практике управления персоналом и в кадровой политике отбор занимает одно из центральных мест. Отбор персонала – это полиоперациональное действие, в котором человек участвует на протяжении активной профессиональной деятельности. Технология отбора включает в себя отбор кандидатов, как из внешних, так и из внутренних источников. В

¹ Боженов С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 1. С. 47.

² Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 53.

³ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М., 2011. С. 280.

организации, которая профессионально подходит к управлению персоналом, осуществление кадрового обеспечения предполагает поэтапную постановку и решение серии взаимосвязанных задач.

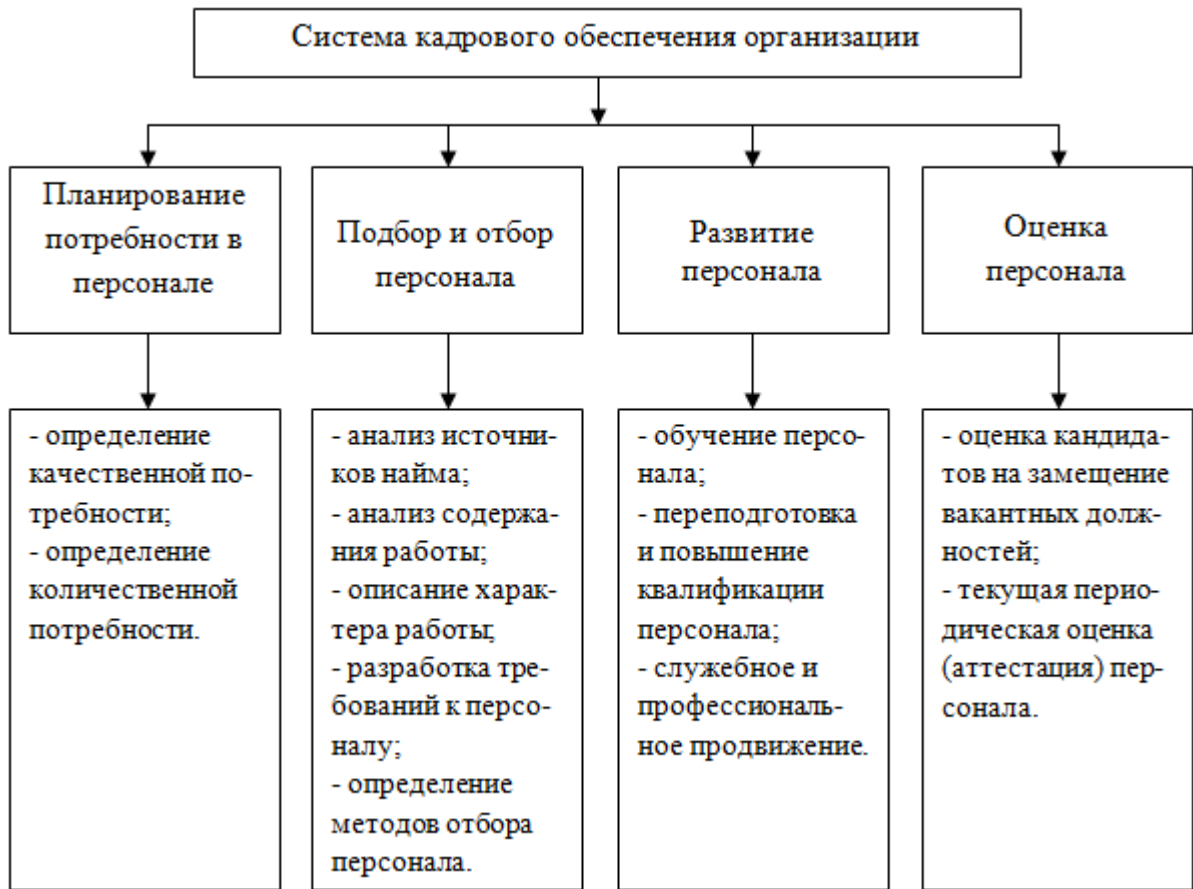


Рис. 1.1. Система кадрового обеспечения организации

Для принятия оптимальных решений в области отбора государственных и муниципальных служащих важно четко определить критерии оценки. Выделяют четыре группы критериев, которые используются в кадровом отборе любого органа власти с некоторыми коррективами:

- профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

- деловые критерии оценки персонала включают ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

– моральные критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

– специфические критерии оценки, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, популярность, особенности личности.

На сегодняшний день основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров. Следует подчеркнуть, что данное структурное подразделение, прежде всего, нацелено на выполнение только функций приема и увольнения сотрудников. Данные структурные подразделения не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Исследователи отмечают, что они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые также выполняют функции управления кадрами. Таким образом, традиционные службы управления кадрами (отделы кадров) не обеспечивают необходимого уровня кадровой политики, имеют низкий организационный статус, не выполняют задач по управлению кадрами и обеспечению нормальных условий работы организации¹.

Для решения специализированных задач в сфере реализации кадровой политики организации создаются специализированные службы управления персоналом нового типа. Как правило, данные структурные подразделения создаются на базе традиционных служб (отделов кадров) и объединяют в себе функции отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. В связи с этим они расширяют круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным

¹ Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 127.

продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др. В соответствии с целями и задачами организации проектируется структура кадровых служб, которые имеют свою специфику в зависимости от типа и масштаба организации.

К числу основных задач кадровых служб нового типа следует отнести:

- анализ кадрового потенциала и потребности в кадры;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- социально психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечения системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений.

Для того чтобы проанализировать состав персонала организации, учреждения, необходимо произвести общую классификацию персонала. По характеру выполнения трудовых функций персонал принято разделять на производственный (рабочие) и управленческий (служащие)¹.

В свою очередь, производственный (рабочий) персонал делится на основной и вспомогательный. Первый занят в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или

¹ Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // «Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013. С. 135.

услуги. К рабочему персоналу относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг - дворники, уборщики непроизводственных помещений, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, используемых для перевозки сотрудников. Вспомогательный персонал связан с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях - ремонтных, инструментальных, транспортных, складских. Рабочий персонал также может быть классифицирован по профессии, формам и системам оплаты труда, стажу и другим критериям.

Рассмотрим общие характеристики управленческого персонала. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции.

Управленческий персонал делится на руководителей и специалистов.

Руководители, в свою очередь подразделяются на три подгруппы:

- высшее звено (организации в целом);
- среднее звено (основных структурных подразделений);
- низшее звено (работающие непосредственно с исполнителями).

К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов, государственных инспекторов, которые в совокупности образуют администрацию. В состав администрации также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Другой наиболее многочисленной подгруппой служащих являются специалисты различного профиля - экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники. В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации.

Специалисты высшей квалификации осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами. Специалисты средней квалификации вторые являются исполнителями работ. Специалистов также можно разделить на главных, ведущих и старших. Специалисты могут быть «главными», «ведущими» и «старшими», или иметь категорию, характеризуемую номером. Главный специалист координирует работу ведущих и старших специалистов. Ведущий специалист может руководить группой коллег, но его отличительной особенностью в первую очередь является методическое руководство. Старший специалист также может руководить группой коллег, не выделенной в самостоятельное подразделение. Отметим, что ведущий и старший специалисты не являются административными работниками¹.

Ещё одну подгруппу в группе служащих образуют работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Это кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты и т.д.

Предметом деятельности государства как субъекта системы кадрового обеспечения являются наиболее общие, стратегические направления, которые необходимо разрабатывать, концентрируя на них ресурсы, формировать и создавать условия для реализации профессиональной трудоспособности граждан².

В федеративном государстве государственная система кадрового обеспечения включает в себя и региональную государственную систему кадрового обеспечения. На их основе формируется кадровая система в муниципальных образованиях. В таком случае правомерно говорить о том, что субъектами кадровой системы, к примеру, в регионах России являются органы государственной власти и органы местного самоуправления субъектов Российской Федерации. Следует также сказать о том, что

¹ Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления. М., 2011. С. 58.

² Антошина Н.М. Кадровая политика на государственной службе. Саратов, 2010. С. 89.

субъектами системы кадрового обеспечения выступают различные органы государства, например министерства, ведомства как институты государства. Их объектом являются кадры государственной и муниципальной службы¹.

В настоящее время многие министерства и ведомства имеют разработанные документы, где представлены основные положения проводимой ими кадровой политики. Они имеют свою структуру и называются концепциями кадровой политики. основополагающие подходы государства как субъекта, обеспечивающего целостность общества, по отношению к кадровому потенциалу находят отражение в концепции государственной кадровой политики в Российской Федерации.

Масштабом деятельности субъекта управления, его легитимными полномочиями задается уровень, а спецификой его предметной деятельности — разновидности системы кадрового обеспечения. В структуре кадровой системы как социального явления можно выделить:

- государственную систему кадрового обеспечения (федеральная государственная система кадрового обеспечения и региональная государственная система кадрового обеспечения);
- систему кадрового обеспечения органов государственного управления;
- муниципальную систему кадрового обеспечения;
- систему кадрового обеспечения предприятий и организаций².

Трансформация российского общества, затронувшая практически все его социальные основы, внесла изменения в систему управления государством. Местное самоуправление, как составная часть гражданского общества, также испытывает влияние преобразующих воздействий политической воли государства, которое коренным образом модифицировало

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 2. С. 5-8.

² Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013. С. 135.

саму суть данного механизма управления. Особенно отчетливо прослеживаются изменения в системе кадрового обеспечения органов муниципального управления. Задача реформирования этой сферы заключается в том, чтобы местная власть, наиболее приближенная к населению, с одной стороны, состояла из профессионалов своего дела, а с другой – отвечала на вызовы общественного развития.

Муниципальная служба как специфический вид деятельности, по мнению А.И. Турчинова, обладает следующими чертами¹:

- прикладной характер: сама по себе она не имеет ценности, а предназначена для реализации целей и функций местного самоуправления;

- интеллектуальное содержание, проявляющееся двояко: с одной стороны – выработка решения и его реализация невозможны без интеллектуальной деятельности должностных лиц органов местного самоуправления, с другой стороны – требует того же от управляемого объекта – людей, осознания ими управленческого воздействия. Помимо этого, главный смысл управленческой деятельности заключается в получении нового качества управляемого процесса, что невозможно без умственных, творческих усилий;

- информационность: управленческая деятельность во многом связана с поиском и обработкой огромного массива информации, на основе которого принимаются управленческие решения;

- социально-психологический характер с выраженным проявлением воли: муниципальная служба связана с постоянным выполнением обязательных определенных действий, подчинения и исполнения, работы в определенном коллективе, согласования своих действий с целями местного самоуправления;

- коллективность: управленческая деятельность всегда осуществляется в коллективе, предполагает взаимодействие одних коллективов с другими, как внутри управляющего субъекта, так и с

¹ Турчинов А.И. Управление персоналом. М., 2008. С. 105.

коллективами объектов управленческого воздействия, социальными группами и т.п.;

– комплексность: управленческая деятельность органов местного самоуправления и его должностных лиц включает такие компоненты, как люди, информация, технические средства. Только сбалансированное введение в действие всех элементов управления придает ему рациональность и эффективность.

– юридическая заданность. Несмотря на влияние субъективного человеческого фактора на характер управленческой деятельности, многие её элементы закрепляются юридически, «привязываются» к компетенции, сфере деятельности, способам выполнения управленческих функций и т.п.

По мнению Н.М. Макагоновой, в условиях реформирования местного самоуправления требуется значительное улучшение кадрового обеспечения муниципальной службы, современная практика функционирования которой свидетельствует о сложных процессах и тенденциях. Сложившиеся механизмы управления кадровыми процессами в муниципальной службе сдерживают решение задач социально-экономического развития местного сообщества¹.

Развитие муниципальной службы в Российской Федерации в решающей мере определяется качественными и структурными сдвигами в ее кадровом потенциале, повышением эффективности управленческих технологий. Технологии управления обеспечивают целостное воздействие на поведение человека, создают благоприятную управленческую среду, повышают организованность, дисциплину, укрепляют доверие, изменяют отношение к трудовой деятельности в соответствии с целями управления.

При этом следует иметь в виду, что человек, который с одной стороны является объектом воздействия управленческих технологий, может выступать и как субъект, принимая участие в трудовом процессе. Это

¹ Макагонова Н.М. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе. М., 2007. С. 17.

своеобразный профессиональный капитал организации, её профессиональное богатство. Управление профессиональным капиталом требует тонких и специфических средств воздействия. В качестве таковых выступают кадровые технологии, объектом воздействия которых являются профессиональные способности человека и рациональное использование его профессионального опыта в организации.

Грамотное применение кадровых технологий вносит вклад в повышение управляемости организации, эффективность ее деятельности, формирование социального капитала. В условиях российских муниципальных образований, данное требование приобретает особую значимость. Органы местного самоуправления обладают меньшими организационными возможностями и опытом формирования муниципальной службы, по сравнению с федеральными государственными органами и органами государственной власти субъектов.

Для современной России проблема профессионализма и компетентности кадров в системе муниципальной службы и управления продолжает оставаться актуальной. Причина несостоятельности многих муниципальных служащих как подлинных профессионалов своего дела кроется, в том числе и в самих технологиях, в основе которых продолжают лежать ставшие неэффективными методы формирования, развития и использования кадров.

Отсутствие концепции и научных рекомендаций по обновлению, как самого механизма функционирования муниципальной службы, так и ее кадровой составляющей, не позволяет надеяться на возможность изменения существующей практики применения кадровых технологий. Меры, принимаемые органами местного самоуправления, без надлежащего научного сопровождения процесса инновационных преобразований вместо качественного обновления кадрового потенциала, приводят к подмене принципов обновления методами сохранения и преумножения сложившихся

стереотипов организации кадровой работы в системе муниципальной службы.

Для решения обозначенной проблемы необходим системный, комплексный подход к формированию и развитию профессионального потенциала муниципальной службы, анализ наиболее существенных аспектов кадрового обеспечения муниципальной службы, преобразование её в новое качественное состояние, выявление факторов противодействия этому процессу, определение наиболее действенных кадровых технологий, способствующих профессионализации муниципальных служащих. Кадровые технологии муниципальной службы наряду с системой правовых, и организационных институтов являются одной из главных её составляющих¹.

Формирование кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих, их карьерный рост возможны только в системе повышения квалификации кадров органов местного самоуправления.

Система повышения квалификации кадров представляет собой комплекс мер, видов деятельности и работ, увязанных по целям, ресурсам, срокам их выполнения и направленных на обновление теоретических и практических знаний государственных и муниципальных служащих в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных стандартов и учебных программ. Построение стратегической системы повышения квалификации служащих следует осуществлять на основе совокупности принципов, основными из которых являются следующие:

- целенаправленность повышения квалификации, обеспечивающая удовлетворение потребностей служащих в получении знаний о новейших достижениях в области управления на федеральном, региональном, муниципальном уровнях;
- непрерывность, которая предполагает преемственность процессов подготовки, повышения квалификации, профессионально переподготовки

¹ Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 129.

государственных и муниципальных служащих в связи с требованиями образовательных стандартов и практики;

- общедоступность, всеобщность и обязательность повышения квалификации служащих;
- многообразие форм повышения квалификации с использованием очной, вечерней, заочной форм обучения, дистанционного образования;
- эффективность повышения квалификации, которая ориентирует на получение максимальных результатов повышения квалификации кадров органов власти¹.

К числу основных форм повышения квалификации служащих с целью оптимизации их деятельности можно отнести:

- краткосрочное тематическое обучение по вопросам конкретной служебной деятельности; данное обучение проводится по месту службы;
- среднесрочное тематическое обучение в образовательных учреждениях для решения конкретных вопросов по профилю служебной деятельности;
- длительное обучение в образовательных учреждениях для углубленного изучения проблем по профилю служебной деятельности;
- стажировка в другом государственном или муниципальном учреждении, в том числе и за рубежом².

Профессиональная карьера – это рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может строиться как по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения), так и транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности)³.

¹ Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 135.

² Там же.

³ Петрушин В.И. Психология карьеры. М., 2012. С. 90.

Специалисты выделяют несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры (Приложение А).

С точки зрения нашего исследования интересен тип внутриорганизационной карьеры, которая связана с траекторией движения человека в организации. Она может развиваться в нескольких направлениях:

- вертикальная карьера – должностной рост;
- горизонтальная карьера – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительная карьера – продвижение к ядру организации, центру управления, всё более глубокое включение в процессы принятия решений¹.

Карьерный рост муниципального служащего является очевидным способом использования его возрастающих способностей. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Способствуя карьерному росту сотрудников, организация удовлетворяет потребность в способных работниках в управленческих звеньях.

Следует отметить, что плановое карьерное развитие в государственных и муниципальных организациях ограничено. В то же время следует подчеркнуть, что в стратегии развития персонала окажутся несостоятельными, если сотрудники не будут иметь возможности реализовать свои возросшие способности. Следовательно, программа развития человеческих ресурсов государственной и муниципальной службы, включающая развитие способностей и изменения в деятельности и потребностях, должна быть ориентирована на измеримое улучшение конкретных показателей. Руководители государственной и муниципальной

¹ Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 134.

службы должны иметь сведения о возможностях повышения ценности человеческого капитала в своем подразделении, организации.

Выводы по Разделу I

1. Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных и др.
2. Главная цель профессионального образования государственных и муниципальных служащих состоит в повышении эффективности работы органов власти, развитии творческого потенциала кадров. Основными элементами системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих являются образовательные программы и учебно-тематические планы среднего, высшего и дополнительного профессионального образования.
3. Основными инструментами кадровой политики в государственном и муниципальном управлении становятся следующие формы и методы работы с кадрами: планирование и привлечение необходимого числа специалистов; подготовка и обучение сотрудников; оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей; вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда; развитие психологических, творческих и личностных характеристик кадров; расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или временного управленческого моделирования; роль кадровой службы в управлении кадрами.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

Культура Российской Федерации исторически является одним из приоритетов государственной политики. Перед страной стоит задача проведения экономической и социальной модернизации на фоне сложной международной обстановки. В этих условиях готовность России ответить на разнообразные вызовы современного мира во многом зависит от состояния общества, его морального духа, сплоченности и устойчивости.

Основной целью государственной культурной политики является формирование гармонично развитой личности и укрепление единства российского общества. Целями государственной культурной политики также являются:

- 1) укрепление гражданской идентичности;
- 2) создание условий для воспитания граждан;
- 3) сохранение исторического и культурного наследия и его использование для воспитания и образования;
- 4) передача от поколения к поколению традиционных для российской культуры ценностей и норм, традиций, обычаев;
- 5) создание условий для реализации каждым человеком его творческого потенциала;
- 6) обеспечение доступа граждан к знаниям, информации, культурным ценностям и благам¹.

Муниципальным органом, регулирующим культурные процессы в Старооскольском городском округе Белгородской области, является Управление культуры администрации Старооскольского городского округа².

¹ Министерство культуры Российской Федерации. URL: <http://mkrf.ru> (дата обращения: 22.04.2017).

² Положение об Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: утверждено решением Совета депутатов Старооскольского

Управление культуры администрации Старооскольского городского округа Белгородской области является отраслевым органом администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, реализующим исполнительно-распорядительные функции в сфере культуры, искусства на территории Старооскольского городского округа Белгородской области.

Управление подчиняется главе администрации Старооскольского городского округа, а непосредственно по вопросам своей деятельности – заместителю главы администрации городского округа по социальному развитию.

К основным задачам Управления культуры администрации Старооскольского городского округа относятся:

1. Реализация полномочий органов местного самоуправления Старооскольского городского округа в области культуры.
2. Создание правовых, экономических и финансовых условий для развития культуры.
3. Обеспечение доступности и качества муниципальных услуг сферы культуры на территории городского округа.
4. Определение стратегии развития и координация деятельности подведомственных учреждений.
5. Содействие сохранению историко-культурной самобытности городского округа и дальнейшему развитию его культурной среды.
6. Обеспечение условий для удовлетворения культурных потребностей и развития творческого потенциала жителей городского округа.

Функциями Управления культуры выступают:

1. Обеспечение соблюдения действующего законодательства в сфере культуры.
2. Разработка проектов муниципальных правовых актов по вопросам, отнесенным к компетенции Управления.

3. Осуществление взаимодействия с общественными организациями по вопросам культурного развития городского округа.
4. Создание необходимых условий для гастрольной, концертно-театральной и выставочной деятельности творческих коллективов городского округа и подведомственных учреждений, участие в международных, российских, региональных, областных фестивалях и праздниках.
5. Развитие и поддержка на территории городского округа всех видов и жанров профессионального, любительского искусства и народного творчества, разнообразия культурно-досуговой деятельности населения.
6. Обеспечение необходимых условий для развития в городском округе художественных ремесел, фольклора, народных традиций и праздников.
7. Координация деятельности подведомственных учреждений в сфере библиотечного дела и обеспечение реализации прав граждан на библиотечное обслуживание.
8. Создание необходимых условий для обеспечения сохранности и безопасности музейных предметов и музейных коллекций в муниципальных музеях городского округа¹.

Сегодня в Российской Федерации практика управления культурой предусматривает следующую систему: на уровне законодательной власти управление осуществляется через соответствующие комиссии законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации; на уровне исполнительной власти субъектов Российской Федерации – через управления, комитеты, департаменты культуры администрации субъекта Федерации; на уровне исполнительной власти муниципальных образований управление осуществляется через управления и комитеты культуры.

¹ Положение об Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: утверждено решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 24 октября 2014 № 237. URL: <http://oskol.kultura.ru/uk/uk-polozenie> (дата обращения: 22.04.2017).

В ходе реализации исполнительно-распорядительных функций в сфере культуры и искусства Управление культуры администрации Старооскольского городского округа руководствовалось в 2016 году федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе:

- законом Российской Федерации от 9 октября 1992 года № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»¹;
- федеральным законом от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»²;
- федеральным законом от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»³;
- законами Белгородской области и иными нормативными правовыми актами Белгородской области⁴;
- уставом Старооскольского городского округа Белгородской области и иными муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления Старооскольского городского округа⁵.

Большую роль в определении кадровой политики играет начальник Управления культуры (на 01.04.2017 им является Серянкина Ирина Константиновна), который, в том числе:

¹ Основы законодательства Российской Федерации о культуре : федеральный закон от 9 октября 1992 г. № 3612-1 (ред. от 28.11.2015) // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://base.garant.ru> (дата обращения: 22.03.2017).

² Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг : федеральный закон от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 31. – Ст. 4179.

³ Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации : федеральный закон от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 26. – Ст. 2519.

⁴ О библиотечном деле в Белгородской области: Закон Белгородской области от 09 ноября 1999 года № 81. URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast> (дата обращения: 22.04.2017); Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) Белгородской области: Закон Белгородской области от 13 ноября 2003 года № 97. URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast> (дата обращения: 22.04.2017).

⁵ Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: Принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21 февраля 2008 г. №24. URL: www.oskolregion.ru (дата обращения: 22.04.2017).

- 1) вносит предложения главе администрации Старооскольского городского округа по структуре и штатному расписанию Управления в соответствии с выделенным финансированием;
- 2) распределяет обязанности между заместителями начальника Управления;
- 3) утверждает должностные инструкции работников Управления;
- 4) утверждает номенклатуру дел и другие локальные акты, регламентирующие деятельность Управления;
- 5) применяет меры поощрения и дисциплинарные взыскания к руководителям подведомственных учреждений;
- 6) вносит предложения главе администрации Старооскольского городского округа по назначению и освобождению от должности руководителей подведомственных учреждений;
- 7) согласовывает назначение на должность и освобождение от должности заместителей руководителей подведомственных учреждений;
- 8) принимает и увольняет работников Управления из числа лиц, исполняющих обязанности по техническому обеспечению деятельности, не замещающих должности муниципальной службы и не являющихся муниципальными служащими;
- 9) принимает решения о поощрении работников Управления, о применении дисциплинарных взысканий, представляет в установленном порядке материалы для награждения работников Управления государственными наградами Российской Федерации, отраслевыми наградами, наградами Белгородской области, Старооскольского городского округа¹.

В Старооскольском городском округе функционирует 27 муниципальных учреждений культуры и искусств. В структуре управления культуры произошли изменения и в 2016 году сеть насчитывала: 35 культурно-досуговых учреждений (в их составе - 28 сельских домов

¹ Положение об Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: утверждено решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 24 октября 2014 № 237. URL: <http://oskol.kultura.ru/uk/uk-polozenie> (дата обращения: 22.04.2017).

культуры и клубов, 4 городских: Центр культуры и искусств, Дворец культуры «Комсомолец», Дворец культуры «Молодежный», Дом культуры «Железнодорожник»; Центр декоративно-прикладного творчества, Дом ремёсел, творческо-методический Центр); Централизованная библиотечная система (40 библиотек и Центральная библиотека им. А.С. Пушкина), краеведческий музей со структурными подразделениями (Дом-музей В.Я. Ерошенко в с. Обуховка, музей с. Знаменка с мемориальной экспозицией Ф.И. Наседкина), художественный музей, зоопарк, Театр для детей и молодёжи, 9 учреждений дополнительного образования детей. Изменения в структуре: в результате оптимизации сельских учреждений культуры прекращена деятельность структурных подразделений КДЦ: Крутовского, Нагольненского, Нижне-Чуфичевского, Черниковского сельских клубов¹.

В 2016 году деятельность учреждений культуры и искусств была направлена на выполнение основных задач региональной политики в области культуры: повышение качества предоставляемых услуг; поиск и внедрение новых эффективных форм работы; улучшение материально-технической базы учреждений культуры не только за счёт средств местного бюджета, но и за счёт средств, полученных от оказания платных услуг, спонсорских средств, партнёрства с общественными организациями; создание равных условий доступности культурных ценностей для жителей сельских территорий.

На сегодня муниципальные учреждения культуры осуществляют свою деятельность в рамках реализации муниципальной программы «Развитие культуры и искусства Старооскольского городского округа на 2015-2020 годы» (см. приложение А).

¹ Отчет о работе Управления культуры администрации Старооскольского городского округа за 2016 год. URL: <http://oskol-kultura.ru> (дата обращения: 22.04.2017).

Особого внимания в контексте нашего исследования требует анализ кадрового обеспечения деятельности Управления культуры и муниципальных учреждений культуры.

В настоящее время в Старооскольском городском округе работает 958 творческих работников. В 2016 году в кадровом составе отрасли произошли изменения: на должность директора Центра бухгалтерского обслуживания учреждений сферы культуры Старооскольского городского округа назначена Н.Ю. Шаповалова, главным бухгалтером стала Л.В. Борисенко. Вместо ушедшего на заслуженный отдых директора ДШИ с. Федосеевка А.С. Халеева назначена Н.М. Примакова, директором ДШИ с. Монакова – Е.С. Жукова, директором творческо-методического Центра – Л.С. Харитоновна. Исполняющим обязанности директора Городищенского КДЦ стала В.Г. Сергеева, директором Потуданского СДК – Л.В. Михайлова, заведующим Хорошиловским СК – Ф.С. Урманова.

По соглашению сторон произошло продление срочных трудовых договоров директорам учреждений культуры округа.

Таблица 2.1. Качественный и количественный состав творческих работников

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего специалистов	968	970	958
Имеют высшее образование	575	573	577
Из них высшее профильное (в сфере культурно-досуговой деятельности)	370	378	340
Имеют среднее профессиональное образование	341	348	334
Из них среднее профессиональное профильное (в сфере культурно-досуговой деятельности)	250	279	229
Общее среднее	46	49	47

В настоящее время среди творческих работников насчитывается 208 работающих пенсионеров.

По-прежнему наблюдается нехватка специалистов по хореографии и организации социально-культурной деятельности.

В 2016 году приступило к работе 4 молодых специалиста (выпускники Губкинского государственного музыкального колледжа): концертмейстер, преподаватели по классу баяна, фортепиано, народного хора.

Для привлечения потенциальных абитуриентов управлением культуры администрации Старооскольского городского округа были организованы поездки по приглашению Белгородского института искусств и культуры и музыкального колледжа имени С. Дегтярёва на День открытых дверей¹.

На 01.04.2016 года в высших и средних специальных учебных заведениях России свой образовательный уровень повышают 48 творческих работников учреждений культуры Старооскольского городского округа.

Студенты обучаются на следующих факультетах:

- актёрское мастерство;
- библиотечно-информационная деятельность;
- декоративно-прикладное искусство;
- дизайн;
- -изобразительное искусство и мировая художественная культура;
- музыкально-инструментальное искусство;
- народное художественное творчество;
- оркестровые народные инструменты;
- режиссура театрализованных представлений и праздников;
- хореография².

Директор Дома ремёсел Н.Н. Никишина учится в аспирантуре НИУ «БелГУ» на кафедре теологии и культурологии по специальности «История и

¹ Отчет о работе Управления культуры администрации Старооскольского городского округа за 2016 год. URL: <http://oskol-kultura.ru> (дата обращения: 22.04.2017).

² Там же.

теория культуры».

Согласно рекомендательному письму управления культуры Белгородской области в Год культуры и год 60-летия Белгородской области повышенное внимание уделялось работникам культуры, внесшим значительный вклад в развитие культуры округа.

С целью поощрения лучших сотрудников и для сохранения кадрового состава администрация Старооскольского городского округа широко практикует применение для работников культуры моральных и материальных стимулов: выплаты единовременных денежных премий; награждение ценными подарками и премиями в связи с юбилеями, государственными наградами, профессиональными праздниками (День работника культуры, День учителя и т.д.); материальную помощь при рождении детей, заболеваниях, смерти близких родственников.

Большое внимание уделяется семьям работников культуры Старооскольского городского округа. Так, в 2016 году в детских муниципальных оздоровительных лагерях «Радуга», «Космос», «Лесная поляна» оздоровилось 18 детей работников культуры, на Губернаторской ёлке в г. Белгороде побывало 6 детей¹.

Важнейшая задача муниципальной кадровой политики – здоровьесбережение как муниципальных служащих, так и работников социальной сферы, в частности сферы культуры и досуга. В 2015 году в санаториях гг. Валуйки, Ессентуки, Пятигорск оздоровились за счёт частичных средств Белгородской региональной организации Российского профсоюза работников культуры 23 человека².

В День работника культуры, Международный женский день на торжественные собрания приглашаются пенсионеры, ранее работавшие в учреждения культуры.

¹ Отчет о работе Управления культуры администрации Старооскольского городского округа за 2016 год. URL: <http://oskol-kultura.ru> (дата обращения: 22.04.2017).

² Там же.

Актуальной задачей является сегодня признание заслуг работников культуры и коллективов культуры перед родным краем.

Так, в 2015-2016 гг. на Доску Почёта Старооскольского городского округа занесены:

- юридические лица: коллектив Детской школы искусств №2 (директор Н.В. Цыцугина) и коллектив Центра культуры и искусств (директор С.В. Федотова);

- физические лица: преподаватель по классу хореографии Детской музыкальной школы № 5 И.Н. Сигарева.

Залогом успешного развития сферы культуры и досуга на муниципальном уровне является выстраивание преемственности поколений и создание летописи Старооскольского городского округа, в которую будут включены заслуженные работники культуры. Например, в 2016 году юбилеи отметили хорошо известные в сфере культуры округа люди:

50-летие:

- В.А. Бочарова - член Союза художников России заведующая отделом изобразительного искусства и народного творчества Старооскольского ТМЦ;

- Т. Т. Шевцова - заведующая юношеской модельной библиотекой им. А.С. Васильева.

55-летие:

- Н.С. Климова – директор ДМШ №5;

- О.В. Сотникова – директор Театра для детей и молодежи.

60-летие:

- Е.Д. Буслаева – директор ДШИ им. М.Г. Эрденов №1;

- Б.И. Лосев – солист Народного ансамбля «Карагод» ДК «Комсомолец».

65-летие:

- В.Н. Агаркова – директор Старооскольской централизованной библиотечной системы.

75-летие:

-Н.Д. Исакова – хормейстер Народного самодеятельного коллектива Роговатовского СМДК;

- В.В. Голышев, П.С. Шляпников -художники-монументалисты члены Союза художников СССР.

Еще в 2015 году юбилеи отметили следующие творческие коллективы:

10-летие:

- Народный коллектив -студия современного эстрадного танца «Данс-миссия» ДК «Молодежный».

35-летие:

- Народный коллектив ансамбль бального танца «Вдохновение» ДК «Комсомолец»;

- Народный театральный коллектив «Маска» ДК «Комсомолец».

Многие из них отмечены наградами муниципального и регионального значения. Полный перечень награжденных представлен в Приложении Б.

Каждый год в учреждения культуры приходят молодые специалисты. В связи с этим возникает проблема обеспечения их жильём, которую управление культуры неоднократно ставило перед администрацией Старооскольского городского округа. В настоящее время свыше 40 молодых семей нуждаются в улучшении жилья. В нашем округе успешно была реализована программа «Обеспечение жильём молодых семей на 2011-2015 годы». 13 семей работников культуры благодаря управлению по делам молодёжи округа участвуют в этой программе, им выделены субсидии на покупку или строительство жилья.

Три семьи являются членами строительно-сберегательного потребительского кооператива граждан «Свой дом», одной семье, проживающей в сельской местности, выделен кредит Старооскольского отделения Сбербанка Российской Федерации «Молодая семья», 10 работников культуры внесены в списки для участия в индивидуальном жилищном строительстве за счёт заёмных средств (коробка без отделки) по программе «Стимулирование жилищного строительства на территории

Белгородской области в 2011-2015 годах», 3 работника культуры взяли участок под индивидуальное жилищное строительство в Белгородской ипотечной корпорации и занимаются строительством.

Также работники культуры пользуются жилыми помещениями, находящимися в муниципальном жилищном фонде коммерческого использования. В 2015 году выделено ведомственное жилье семье преподавателей ДМШ № 5 Ладиных.

В управлении культуры ведётся целенаправленная работа по повышению профессионального уровня творческих работников, согласно доведенному в начале года плану областного регионального Центра дополнительного профессионального образования БГИИиК; кроме того, в управление культуры приходят приглашения о сотрудничестве из других городов России.

За 2016 год повысили свою квалификацию 155 специалистов за пределами Старооскольского городского округа. Причем это не только областной центр, но и такие известные центры культуры, как Липецк, Курск, Ялта, Москва. Уменьшение количества по сравнению с предыдущим годом произошло из-за снижения финансирования и из-за того, что в 2015 году в нашем округе были проведены платные выездные курсы повышения квалификации РЦДПО БГИИиК для преподавателей учреждений дополнительного образования детей по классу теоретических дисциплин.

Отметим, что формы и виды обучения отличались разнообразием. К ним относятся: защита проектов, научно-практическая конференция, «круглый стол», деловой прием, методический коллоквиум, обмен опытом, мастер-классы, областные чтения, семинары-совещания, семинары-практикумы, творческие лаборатории, школы.

Обучение проводилось по всем направлениям деятельности муниципальных учреждений культуры. Например, специалисты Старооскольской централизованной библиотечной системы приняли участие в I областном съезде библиотекарей, открытых лекциях ведущих

библиотечных специалистов и экспертов Фонда М. Прохорова, в методическом коллоквиуме, в работе Всероссийской школы библиотечной инноватики (г. Белгород)¹.

Несомненную пользу работникам музея и служащим Управления культуры администрации Старооскольского городского округа дало обучение в Белгородском Государственном историко-краеведческом музее по программе «Сити-менеджмент», участие в краеведческих чтениях. Директор музея С.М. Мищерина приняла участие в совещании специалистов учетно-хранительских отделов ведущих региональных и муниципальных музеев (г. Москва).

Большое внимание уделялось развитию народного творчества. В 2016 году директора Дома ремесел Н.Н. Никишина, Центра декоративно-прикладного творчества И.В. Белых приняли участие в научно-практическом семинаре по наименованию мест происхождения товаров (г. Белгород), в межрегиональной научно-практической конференции (г. Курск). Н.Н. Никишина провела мастер-класс в Белгородском государственном музее народной культуры и в областном Центре Романовской игрушки (г. Липецк).

В 2016 году ЦДПТ в рамках проекта «Школа художественных ремесел» организованы две межрегиональные творческие лаборатории: «Традиции и развитие художественного текстиля», «Традиционная гончарная посуда. Способы декорирования». В них приняли участие около 270 человек, в том числе мастера многих регионов России.

В Белгороде повысили свою квалификацию преподаватели хореографии, народных инструментов, по классу фортепиано. Директор детской художественной школы А.И. Филимонова приняла участие в семинаре-практикуме института развития образования в сфере культуры и искусств (г. Москва). На базе Детской музыкальной школы № 5, Детской художественной школы прошли открытые региональные семинары-

¹ Отчет о работе Управления культуры администрации Старооскольского городского округа за 2016 год. URL: <http://oskol-kultura.ru> (дата обращения: 22.04.2017).

практикумы.

Во исполнение поручения Губернатора области еще в 2013 году создано Старооскольское хоровое общество, председателем которого избрана А.Е. Чечнева - Заслуженный работник культуры, а уже в 2014 году в городе Старый Оскол прошел зональный тур Всероссийского хорового фестиваля, где хорошо показали себя хоры округа.

В рамках развития кадрового потенциала в течение 2016 года методические службы учреждений культуры проводили постоянную работу с учреждениями культуры и искусств по обмену опытом работы, по повышению квалификации.

В соответствии с постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 20.06.2011 года № 2660 «Об утверждении Порядка осуществления муниципальными бюджетными учреждениями Старооскольского городского округа полномочий по исполнению публичных обязательств перед физическими лицами, подлежащих исполнению в денежной форме и осуществлению их финансового обеспечения» работникам муниципальных учреждений культуры, проживающим и (или) работающим в сельской местности, а также педагогическим работникам муниципальных учреждений дополнительного образования детей осуществляются ежемесячные выплаты в денежной форме:

- для педагогических работников: возмещение расходов по оплате проезда к месту работы и обратно, компенсация на книгоиздательскую продукцию - за счет средств местного бюджета; возмещение расходов, связанных с предоставлением мер социальной поддержки (жилищно-коммунальные услуги) - за счет средств федерального бюджета;

- для работников учреждений культуры: компенсация расходов по оплате жилищно-коммунальных услуг - за счет средств местного бюджета¹.

¹ Об утверждении Порядка осуществления муниципальными бюджетными учреждениями Старооскольского городского округа полномочий по исполнению публичных

Кадровая работа в культурно-досуговой сфере направлена прежде всего на то, чтобы специалисты всех уровней осознавали себя частью единого целого, понимали свои цели и задачи в свете общей стратегии организации, чувствовали ответственность за свой труд в рамках создания и поддержания имиджа Старооскольского городского округа. На передний план кадрового менеджмента сегодня выходят такие функции, как перспективное планирование и прогнозирование, переход на упреждающие и активные составляющие в кадровой работе, организационная интеграция путем включения руководителей всех уровней в кадровый менеджмент, внедрение новых технологий в работе с персоналом (оценка исполнительской деятельности, дистанционное обучение и т.д.), так как, чтобы выполнять сложные задачи завтра, нужно соответствовать повышенным требованиям уже сейчас.

Одним из направлений кадровой политики Управления культуры является формирование сплоченного, высокоэффективного коллектива, способного работать в постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Немаловажное значение имеет маркетинг персонала, главная цель которого – правильное понимание психологических, социальных и управленческих факторов, влияющих на решение сотрудников о закреплении на рабочих местах; также встает вопрос психологического отбора при приеме на работу. В связи с этим для социально-психологической и профессиональной диагностики персонала, психологической поддержки и обеспечения условий для осуществления эффективной деятельности необходимо активно взаимодействовать с профессиональными психологами для консультаций по вопросам кадрового соответствия.

Выводы по II разделу

1. Сегодня Управление культуры администрации Старооскольского городского округа работает как основные вопросы развития сферы культуры и досуга муниципального образования. Приоритетными направлениями в кадровой политике Управления являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива, способного поддерживать конкурентоспособность в предоставлении социальных услуг.
2. Анализируя данные средних показателей кадрового состава специалистов Управления культуры администрации Старооскольского городского округа, отметим, что динамика показателей выглядит позитивно, поскольку в целом кадровый состав сформирован. В то же время в муниципальных учреждениях культуры существует определенный дефицит специалистов с высшим профильным образованием. В связи с этим руководством Управления ведется целенаправленная работа по повышению уровня квалификации работников культуры.
3. Именно отсутствие идей, современных творческих продуктов называется одной из причин сокращения масштаба и качества деятельности муниципальных учреждений культуры. Среди признаков инновационности выделим следующие: креативность (творческое начало), активность: инициация проектов, участие учреждений культуры в социальной жизни, использование форм вовлечения населения; соответствие современному образу жизни жителей городского округа, использование открытых общественных пространств (урбанизированных и естественных) для внедрения инновационных форм искусства и проведения культурных событий. В целом, можно сказать, что перспективной в кадровой политике на муниципальном уровне является ориентация на интеллект работников, творческие коммуникации, интеграцию различных видов искусства, изменение форм работы в обществе, на оценку и проектирование состояния культуры, т.е. изменение менеджмента.

РАЗДЕЛ III. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Анализ деятельности Управления культуры администрации Старооскольского городского округа в контексте перманентно меняющегося социума показал наличие проблем в реализации кадровой политики по таким направлениям, как информационная, учебно-методическая, содержательная основы реализации кадровой политики, мониторинговая деятельность, культура взаимодействия и преемственности в коллективе.

Кроме того, к числу основных проблемных мест в системе управления кадрами, как стало очевидно на аналитической стадии исследования, можно отнести отсутствие единой системы организации и оценки труда в Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа, из которой вытекают такие проблемы, как низкий уровень межличностных коммуникаций, характерный для тех сотрудников, которые существенно различаются по возрасту; слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников; недостаточное внимание к практике передачи профессионального опыта.

Ключевыми факторами, негативно влияющими на совершенствование муниципальной кадровой политики в сфере культуры и досуга Старооскольского городского округа, являются:

- дефицит высококвалифицированных специалистов и недостаточное количество работников учреждений культуры, имеющих специальную образовательную подготовку;
- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения состава учреждений культуры Старооскольского городского округа;
- снижение роли и престижа муниципальной службы и работы в муниципальных учреждениях культуры.

Все перечисленные проблемы взаимосвязаны и не могут быть решены по отдельности.

Совершенствование кадровой политики, сокращение текучести кадров, усиление их профессиональной состоятельности требует выполнения ряда условий:

- использование современных кадровых технологий;
- осуществление постоянного мониторинга кадрового потенциала;
- внедрение системы передачи профессиональных знаний и опыта молодым специалистам;
- внедрение действенной системы стимулирования и мотивации служащих к эффективному достижению качественных результатов профессиональной служебной деятельности.

Немалое значение необходимо уделять и недостаточному взаимодействию работников культуры и местного населения. В целях создания положительного имиджа работников культуры, повышения престижа необходимо организовать взаимодействие со СМИ, а также выстроить систему встреч руководителей, ответственных за сферу культуры и досуга, и местного населения.

В целях повышения эффективности муниципальной кадровой политики в сфере культуры и досуга предлагается разработка и представление программы «Развитие кадрового потенциала Управления культуры администрации Старооскольского городского округа на 2018-2022 годы».

Цель программы – развитие и совершенствование кадровой политики Управления культуры администрации Старооскольского городского округа посредством внедрения эффективных кадровых технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности, организация системы наставничества.

Основными задачами программы являются:

- развитие и совершенствование кадровой политики Старооскольского городского округа посредством внедрения эффективных

кадровых технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности;

- совершенствование системы управления кадровыми процессами в управлении;

- формирование системы и создание условий для непрерывного профессионального образования и развития работников культуры;

- увеличение доли вакантных должностей службы, замещаемых на основе назначения из кадрового резерва, на конкурсной основе;

- увеличение доли работников культуры, имеющих высшее профессиональное образование;

- развитие механизма передачи профессионального опыта.

Научно-методическое сопровождение осуществляют отдел муниципальной службы и кадров администрации Старооскольского городского округа и кафедра менеджмента Старооскольского филиала НИУ «БелГУ».

Этапы реализации программы

1. Этап разработки программы и мониторинга (2018 год).

На первом этапе формируются предпосылки для реализации мероприятий Программы, предполагающие наличие стратегических ориентиров по различным направлениям совершенствования кадровой политики; анализ нормативно-правовой базы; учет имеющегося опыта по работе с кадрами, изучение потребностей и интересов работников культуры (например, через социологические исследования).

Наряду с формированием предпосылок для реализации программы на первом этапе разрабатывается пакет нормативно-правовых документов, направленных на совершенствование системы управления кадровой политики. Осуществляется подготовительная работа по информационному, материально-техническому и кадровому сопровождению реализации Программы.

2. Внедренческий этап (2019-2021 годы).

На втором этапе Программы на основе проведенных исследований и сформированной нормативно-правовой базы будут реализованы проекты по совершенствованию совершенствование кадровой политики и развитие кадрового потенциала по различным направлениям. Подробная информация по реализации данного этапа представлена ниже.

3. Коррекционный этап (2022 год).

Завершающий этап характеризуется анализом результативности реализации Программы; связан с рядом мониторинговых исследований и направлен на последующую корректировку Программы в соответствии с полученными результатами исследований и изменениями внутренней и внешней среды.

Реализация Программы включает следующие направления:

- проведение курсов, конференций, семинаров, тренингов для работников культуры профессорско-преподавательским составом университетов области и страны (в соответствии с заключаемыми договорами);
- обучение на базе высших учебных заведений, а также в межрегиональных центрах переподготовки и повышения квалификации кадров, имеющих соответствующие лицензии на право проведения образовательной деятельности;
- создание системы наставничества для развития потенциала молодых специалистов, приходящих на работу в муниципальные учреждения культуры;
- формирование актуальной системы мотивации персонала.

Ожидаемая последовательная реализация Программы позволит достичь результатов:

- создание необходимых условий для профессионального развития работников культуры, повышения квалификации и профессиональной переподготовки служащих;

- формирование эффективного кадрового потенциала и кадрового резерва, совершенствование их знаний и умений;
- качественное информационно-аналитическое обеспечение кадровых процессов;
- повышение престижа работы в муниципальных учреждениях культуры;
- проведение единой корпоративной политики на основе системы реализации системы наставничества.

Повышение эффективности управления социально-экономическим развитием в Управления культуры администрации Старооскольского городского округа, в условиях, осуществляемых в Российской Федерации реформ, возможно только при наличии высокопрофессиональных кадров. От того, насколько эффективно действуют кадровые службы, во многом зависит уровень работоспособности сотрудников управления в целом, его успех и эффективность.

Эффективность деятельности любого сотрудника напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, т.е. от грамотного кадрового обеспечения. Кадровая политика выдвинула на первый план проблему создания корпуса служащих, обладающих современными научными знаниями в области управления, сделав упор не на структурный, а на кадровый аспект преобразований.

Сегодня назрела острая необходимость пересмотра и изменения принципов формирования кадровой политики. Требуется разработка современного механизма совершенствования кадровой политики в муниципальном управлении культурой на долговременной основе. В качестве такой основы использован программно-целевой метод и создан проект целевой программы по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа.

Анализ ситуации переподготовки и повышения квалификации служащих требует принятия мер по совершенствованию профессионального образования кадров в управлении. Для этого необходимо:

- направления на повышение квалификации, переподготовку, стажировку;
- развитие системы наставничества;
- проведение мониторинга повышения квалификации работников культуры;
- самообразование и использование метода самостоятельной подготовки.

Решение задачи повышения квалификации и переподготовки работников культуры позволит выйти на новый кадровый уровень в системе муниципального управления культурой, в которой будут созданы необходимые условия по реализации профессионалами своего потенциала для успешного исполнения своих должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования учреждений культуры.

Совершенствование системы профессионального развития работников культуры рассматривается как централизованный и целенаправленный непрерывный образовательный процесс. Участие в данном процессе начинается со дня поступления на работу, продолжается на всем протяжении трудовой деятельности и является обязательным условием профессионального и творческого роста работников культуры.

Эффективность системы непрерывного образования кадров может быть обеспечена следующими условиями:

1. Формированием системы непрерывного профессионального образования, охватывающей все уровни службы в управлении, включающей все уровни образования, сочетание которых должно быть оптимальным для существующей кадровой ситуации и меняться с изменением этой ситуации, а также позволяющей в дальнейшем эффективно работать в смежных областях профессиональной деятельности и на разных уровнях.

2. Определением приоритетных направлений дополнительного профессионального образования, исходя из основных принципов функционирования и совершенствования системы кадровой политики.

Данное направление Программы включает в себя мероприятия по определению потребности в повышении квалификации и профессиональной переподготовки работников культуры, разработке и утверждению плана мероприятий по повышению профессионального уровня, внедрению единого комплекса оценивающих программ для объективной оценки творческих и профессиональных качеств претендентов на замещение вакантных должностей, резерва кадров для учреждений культуры Старооскольского городского округа.

В рамках данного направления необходимо сотрудничество с высшими учебными заведениями на долгосрочной основе, а также в целях поиска и применения новых форм и методов работы со студентами.

Подготовка служащих обычно проводится в соответствии с ежегодно утверждаемым планом. Для обучения специалистов привлекаются учебные заведения, имеющие соответствующую аккредитацию и лицензии на предполагаемые программы, а также привлечение руководителей и специалистов, обладающих конструктивным практическим опытом, и отдельных лекторов.

Особое внимание, на наш взгляд, необходимо уделить созданию системы наставничества, являющегося кадровой технологией, предполагающей передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития.

Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, по самостоятельному выполнению служебных

обязанностей, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной деятельности.

Целями наставничества являются подготовка молодых специалистов к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизация периода их адаптации к замещаемой должности, помощь в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей.

Мы предлагаем выстроить в системе муниципального управления культурой порядок, в котором наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года. К работе в качестве наставников привлекаются профессионально компетентные сотрудники, проявившие способности к воспитательной работе, пользующиеся авторитетом в коллективе. Очень важно, чтобы назначение наставников осуществлялось на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником.

Организационное сопровождение наставничества заключается в информационном обеспечении подбора наставников; анализе, обобщении опыта работы наставников; поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества заключается в подготовке проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, оказании консультационной помощи в разработке индивидуального плана наставничества; осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесении в личные дела работников культуры соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству заключается в проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников; ликвидации выявленных трудностей в процессе адаптации лиц, в отношении которых

осуществляется наставничество; анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Предлагаемая нами Программа позволит в ходе своей реализации создать новые механизмы и принципы организации работы с кадрами в Управления культуры администрации Старооскольского городского округа, обеспечить концентрацию ресурсов, позволяющих повысить качество и прозрачность работы служащих, эффективность использования кадрового потенциала.

Необходимо в рамках Программы уделить повышенное внимание мотивации управленческого труда, что позволит привлечь на службу как молодых, так и опытных специалистов. Мотивация предполагает меры материального стимулирования и социальной поддержки. Необходимо создать такие условия, чтобы работник понимал его труд, особенно инициатива в деле реализации стратегических задач развития сферы культуры и досуга муниципального образования, будет соответствующим образом вознаграждаться.

Методическое обеспечение предполагает не только информационное сопровождение социально-культурной деятельности с использованием традиционных методических материалов, но и деятельность, связанную с использованием информационных технологий в данном процессе. Создание, поддержка и обновление методической ветви социально-культурной деятельности учреждений культуры Старооскольского городского округа, накопление и использование мультимедийной продукции, электронной библиотеки методической литературы, библиотеки электронных методических материалов, использование интернет-ресурсов, площадок дистанционного обучения и обеспечение свободного доступа специалистов учреждений культуры к ним является важными задачами информационно-методического обеспечения.

В этой связи, важно вооружить работников культуры системой знаний об информационных закономерностях и законах, объективно

функционирующих в обществе; воспитать критическое отношение к любой информации и чувство ответственности за распространение информации в условиях её многократного усиления техническими средствами трансляции; развить у специалиста способность оценивать информацию с позиции нравственных критериев.

Сегодня во всех муниципальных образованиях Белгородской области создается единая развивающая система непрерывного информационного обеспечения социокультурного процесса, формируется информационная среда, которая даёт возможность специалистам учреждений культуры совершенствовать информационную культуру. Появились дополнительные возможности активного использования ресурсов информационного информационно-методического пространства для повышения профессионально-личностной культуры специалистов социально-культурной сферы. Внедрение модели электронной методической службы направлено на решение важнейшей задачи – повышение качества методического обеспечения социально-культурной деятельности через совершенствование профессиональной компетентности и мастерства специалистов учреждений культуры.

Работа в сфере управления культурой требует не только специального образования, но и знания актуальных процессов, происходящих в социокультурной среде, а также инновационных технологий работы с населением. Выходом, помогающим решать указанную выше задачу, могут стать площадки дистанционного образования, интернет-курсы, позволяющие знакомиться с передовым опытом деятельности в области культурной политики. Сегодня именно сетевой принцип обучения помогает решить проблему подготовки специалистов для работы на более профессиональном уровне именно в этой организации. Интересными интерактивными площадками являются, на наш взгляд, проект «Универсариум» или площадка «открытое образование», в рамках которых на сегодня открыты бесплатные курсы повышения квалификации (срок обучения: от 6 до 12 недель) как в

области культурологии («Язык, культура и межкультурная коммуникация»), так и в области теории и практики управления («Основы проектного управления», «Эффективное целеполагание и программно-целевое управление» и др.).

Обеспечение социальных гарантий работникам муниципальных учреждений культуры предполагает следующие направления:

1. Здоровьесберегающие технологии организации труда. Данное направление включает обязательное прохождение служащими медицинского обследования (диспансеризацию), пропаганду здорового образа жизни (участие в спортивных мероприятиях, посещение бассейнов, спортивных секций), оказание первичных медицинских услуг на рабочем месте (в медицинском (фельдшерском) пункте).
2. Научная деятельность. Помимо рассмотренных программ повышения профессиональной компетентности может быть реализована поддержка служащих, работающих над диссертационными исследованиями прикладного характера. Этим можно одновременно обеспечивать удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации, а также практическую пользу от исследований, которые могли бы реально помочь решить ту или иную проблему.
3. Формирование и развитие корпоративной культуры. Это целенаправленно формируемая система норм и ценностей, служащая регулятором организационных отношений. Формирование корпоративной культуры включает в себя внедрение правил и норм поведения, морально-этических установок у сотрудников для обеспечения добросовестного исполнения должностных обязанностей и создания нравственно-правовой основы для работы единой командой.

Кроме того, важнейшим условием реализации Программы является взаимодействие Управления культуры администрации Старооскольского городского округа с общественными объединениями, средствами массовой

информации. Поэтому для совершенствования системы кадровой политики в Старооскольском городском округе необходимо:

- формирование позитивного отношения граждан к сотрудникам управления и работникам муниципальных учреждения культуры, через формирование профессиональной компетентности и нравственных основ поведения служащих;

- внедрение на службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы при подборе кадров (проведение открытых конкурсов на замещение вакантных должностей, формирование кадрового резерва, информации о котором будет представлена на сайте администрации округа);

Необходимо ввести систему показателей результативности профессиональной деятельности сотрудников управления и работников учреждений культуры и особое внимание уделить новым сотрудникам, зачастую недавним выпускникам вузов. Для этого внедрить мероприятия по адаптации сотрудников, направленных на оптимизацию процесса вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок на начальном этапе, а также на выявление уровня квалификации и потенциала сотрудника в период прохождения им испытательного срока.

Реализация предлагаемых направлений, осуществление обозначенных форм и видов деятельности, выстраивание инновационной системы кадровой политики, на наш взгляд, позволит:

- повысить эффективность деятельности администрации Старооскольского городского округа в целом и Управления культуры в частности за счет роста профессионализма сотрудников;

- совершенствовать систему профессионального развития кадров в Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа и муниципальных учреждениях культуры;

– повысить авторитет работников культуры, сформировать механизм связей с общественностью по вопросам развития сферы культуры и досуга муниципального образования.

Важно отметить, что предлагаемые в Программе меры носят в основном организационный характер и не связаны с большими финансовыми затратами. Вместе с тем, эффект внедрения данных мер будет носить и экономическую выгоду в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Экономическая эффективность предлагаемой программы проявляется в оптимизации кадровых ресурсов и структуры управления в целом, в привлечении в учреждения культуры новых высококвалифицированных сотрудников.

Социальная эффективность реализации Программы проявляется в повышении общественно-политической, творческой и инновационной активности работников муниципальных учреждений культуры; упрочению позиций и авторитета местной власти; а также положительном воздействии, с одной стороны, на конкуренцию, с другой стороны, на взаимодействие и преемственность в системе муниципального управления культурой.

Выводы по III разделу

1. К основным проблемам кадровой политики, обнаруженных в деятельности Управления культуры администрации Старооскольского городского округа, можно отнести отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава службы, низкий уровень межличностных профессиональных коммуникаций, недостаточное внимание к практике передачи профессионального опыта молодым специалистам.

2. В целях совершенствования кадровой политики в системе муниципального управления культурой нами предложена программа «Развитие кадрового потенциала Управления культуры администрации

Старооскольского городского округа на 2018-2022 годы». Её основными целями и задачами являются формирование и совершенствование системы кадрового обеспечения муниципальных учреждений культуры, информационно-организационных механизмов их функционирования; повышение уровня профессиональной компетентности творческих работников посредством создания развития дополнительного профессионального образования; создание системы мотивации карьерного роста, организация системы наставничества, формирование позитивного имиджа и корпоративной культуры.

3. Основные мероприятия по развитию и совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа определяются целями и стратегическими задачами развития муниципального образования. Предлагаемая Программа позволит в ходе своей реализации создать новые механизмы и принципы кадровой политики в системе муниципального управления культурой, обеспечив концентрацию ресурсов, форм и видов инновационной деятельности, позволяющих повысить качество и прозрачность работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В системе государственного и муниципального управления современной России кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных и др.

Безусловно, кадровая система в государственной и муниципальной службе должна быть стабильной, устойчивой, адекватной потребностям общества и государства, обеспечивая эффективное функционирование системы управления персоналом. Приоритетными направлениями в кадровой политике администрации Старооскольского городского округа являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива, способного поддерживать конкурентоспособность в предоставлении социальных услуг.

Кадровое обеспечение системы управления сферой культуры и досуга Старооскольского городского округа выступает не только как элемент, но и как важнейшее условие реализации целей, задач, принципов муниципального управления в области социальной политики. Главным становится реализация целей кадровой политики, что включает цели, связанные с отношениями организации с окружающей средой (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.д.); цели, направленные на улучшение отношений в корпоративной среде (участие их в управлении, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

Анализ кадрового состава Управления культуры и муниципальных учреждений культуры и искусств (на сегодня таковых в Старооскольском городском округе 27), показал, что в целом кадровый состав сформирован. В

то же время в муниципальных учреждениях культуры существует определенный дефицит специалистов с высшим профильным образованием. В связи с этим руководством Управления ведется целенаправленная работа по повышению уровня квалификации работников культуры.

В целях совершенствования кадровой политики в системе муниципального управления сферой культуры и досуга нами предложена программа «Развитие кадрового потенциала Управления культуры администрации Старооскольского городского округа на 2018-2022 годы». Её основными целями и задачами являются формирование и совершенствование системы кадрового обеспечения муниципальных учреждений культуры, информационно-организационных механизмов их функционирования; повышение уровня профессиональной компетентности творческих работников посредством создания развития дополнительного профессионального образования; создание системы мотивации карьерного роста, организация системы наставничества, формирование позитивного имиджа и корпоративной культуры.

Предлагаемая нами Программа позволит в ходе своей реализации создать новые механизмы кадровой политики в муниципальном управлении, обеспечив реализацию инновационных форм и видов деятельности, позволяющих повысить качество, скорость, прозрачность работы работников культуры Старооскольского городского округа, эффективно использовать кадровый потенциал, выстроив систему, обеспечивающую преемственность и передачу профессионального опыта. В целом, перспективной в кадровой политике на муниципальном уровне является ориентация на интеллект творческих работников, интеграцию различных видов управленческих технологий, креативное изменение форм работы в обществе, на оценку и проектирование состояния культуры.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК
ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Москва, 2012. – 63 с.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ [Текст]: федеральный закон от 6.10.2003 131-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
3. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 31. – Ст. 4179.
4. Основы законодательства Российской Федерации о культуре [Электронный ресурс] : федеральный закон от 9 октября 1992 г. № 3612-1 (ред. от 28.11.2015) // Информационно-правовой портал «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
5. Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 26. – Ст. 2519.
6. Министерство культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://mkrf.ru/>
7. Об утверждении государственной программы РФ «Развитие культуры и туризма» на 2013-2020 годы: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2015 года № 317 [Электронный ресурс] // Министерство культуры Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.mkrf.ru>
8. Государственный доклад о состоянии культуры в Российской Федерации в 2016 году [Электронный ресурс] // Министерство культуры Российской Федерации: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.mkrf.ru>
9. Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) Белгородской области [Электронный ресурс]: Закон Белгородской

области от 13 ноября 2003 года № 97. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru>

10. Об областной целевой программе «Развитие и сохранение культуры и искусства Белгородской области на 2009-2013 годы» [Текст] : постановление правительства Белгородской области от 15 сентября 2008 года № 215-пп // Сборник нормативных правовых актов Белгородской области. – 2008. – № 18(136). – С. 30–133.
11. Об областной целевой программе «Развитие сельской культуры в Белгородской области на 2009-2014 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 15 сентября 2008 года № 216-пп. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru>.
12. Об областной программе «Сохранение и развитие народных художественных промыслов и ремесел, поддержка производства сувенирной продукции на территории Белгородской области на 2010-2014 годы» [Электронный ресурс] : постановление правительства Белгородской области от 31 августа 2009 года № 297-пп. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru>.
13. Государственная программа Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 года №526-пп. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru>
14. Об утверждении стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 года №27-пп // Консультант Плюс: справочно-правовая система – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>.
15. Стратегия развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 г № 563-пп. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru>

16. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области [Электронный ресурс]: Принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21 февраля 2008 г. №24. – Режим доступа: www.oskolregion.ru
17. Стратегия социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года, включая среднесрочную программу до 2014 года [Электронный ресурс]: утверждена решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 19.12.2008 № 224. – Режим доступа: www.oskolregion.ru
18. Положение об Управлении культуры администрации Старооскольского городского округа Белгородской области [Электронный ресурс]: утверждено решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 24 октября 2014 № 237. – Режим доступа: <http://oskol.kultura.ru>
19. Развитие культуры и искусства Старооскольского городского округа на 2015-2020 годы [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации от 30.10.2014 № 3676. – Режим доступа: <http://oskol.kultura.ru>
20. Отчет о работе Управления культуры администрации Старооскольского городского округа за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oskol-kultura.ru>
21. Аверин, А. Н. Профессиональная подготовка кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 120 с.
22. Аверин, А.Н.. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Дашков и К, 2010. – 279 с.
23. Агибалова, О.В. Кадровая составляющая реформы местного самоуправления [Текст] / О. Ю. Агибалова. – Воронеж: Изд-во им. Е. А. Болховитинова, 2011. – 126 с.

24. Акбиева, З.С. Психология карьеры и профессионально-релевантное поведение специалиста [Текст] / З.С. Акбиева, О.П. Терновская, Л.Б. Шнейдер. – М.; Воронеж: МПСИ: МОДЭК, 2012. – 327 с.
25. Антошина Н.М. Кадровая политика на государственной службе [Текст] / Н.М. Антошина. – Саратов, 2010. – 257 с.
26. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 286 с.
27. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа [Текст] / Ю.В. Астахов // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 2. – С. 5-8.
28. Богатырева, И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / И.В. Богатырева, Ю.А. Чиркина // «Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. – Воронеж: ВИЭСУ, 2013. С. 134-141.
29. Боженков, С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров [Текст] / С.А. Боженков, И.Е. Ильичёв // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 1. – С. 45-52.
30. Голубь, Н.А. Организационные основы внедрения процессного подхода к управлению персоналом [Текст]: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.А. Голубь; Омск. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского; науч. рук. С.Н. Апенько. – Омск, 2011. – 19 с.
31. Добролюбова, Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности [Текст]/ Е.И. Добролюбова, О.В. Александров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 124–143.

32. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран [Текст] / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2007. – 448 с.
33. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст] / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Академия, 2011. – 251 с.
34. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров [Текст] / Т.В. Зайцева // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 1. – С. 180-188.
35. Иванова, Н.Л. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски решения [Текст] / Н.Л. Иванова // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 2. С. 171-186.
36. Иванова, Н.Л. Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления / Н.Л. Иванова, Е.Н. Дубиненкова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 4. – С. 176.
37. Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра-М, 2015. – 478 с.
38. Катернюк, А.В. Экспресс-диагностика персонала [Текст] / А.В. Катернюк. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 379 с.
39. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба в условиях реформы государственного управления: вопросы методологии и практики [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора юридических наук. Специальность 12.00.02 - Конституционное право; Муниципальное право. – М., 2010. – 44 с.
40. Мазуренко, И.А. Механизм управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст]: автореферат дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / И.А. Мазуренко; Воронеж. гос. ун-т; науч. рук. И.Б. Дуракова. – Воронеж, 2009. – 18 с.

41. Митюнина, С.В. Модели профессиональной карьеры личности [Текст]: автореферат дис. . канд. социол. наук: 22.00.08 / С.В. Митюнина; Иван. гос. текстил. акад.; науч. рук. Л.С. Егорова. – Н. Новгород, 2009. – 23 с.
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М., 2011. – 380 с.
43. Петрушин, В.И. Психология карьеры / Петрушин В.И. – М.: Акад. проект: Альма Матер, 2012. – 205 с.
44. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2014. – 235 с.
45. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст] / С.И. Сотникова. – М.: Инфра-М, 2009. – 407 с.
46. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России [Текст] / В.А. Сулемов. – М., 2014. – 315 с.
47. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: МПСИ: Флинта, 2009. – 271 с.
48. Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ [Текст] / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 498 с.
49. Чихладзе, Л.Т. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / Л.Т. Чихладзе. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 248 с.
50. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 300 с.
51. Шаповалов, В.К. Консультирование по карьере [Текст] / В.К. Шаповалов, О.В. Минкина. – М.: Акад.Проект, 2008. – 281 с.
52. Шилина, А.Ю. Адаптация работников к социальным взаимодействиям в рамках организации: управленческий аспект [Текст]: автореферат дис. . канд. социол. наук: 22.00.08 / А.Ю. Шилина; Моск. пед. гос. ун-т; науч. рук. О.О. Савельева. – М., 2009. – 21 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ