

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
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО
ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 92071308
Кулманаковой Марины Евгеньевны

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

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	8
РАЗДЕЛ II.	АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, РЕАЛИЗУЕМОЙ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	25
РАЗДЕЛ III.	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СТАРООСКОЛЬСКОМ ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		62
ПРИЛОЖЕНИЯ		69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Совершенствование кадровой политики в системе муниципального управления должно быть ориентировано на эффективность реализации управленческих решений органов местного самоуправления, подготовку высокопрофессиональных кадров, способных к плодотворной социально-значимой деятельности. Сегодня возрастает потребность в кадрах, имеющих профессиональные знания и навыки, позволяющие эффективно осуществлять муниципальное управление в условиях модернизации социально-экономической и политико-правовой систем.

Согласно статье 130 Конституции Российской Федерации «местное самоуправление в Российской Федерации обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владения, пользование и распоряжение муниципальной собственностью»¹. При реализации полномочий, которыми наделено местное самоуправление, главной задачей государственных муниципальных служащих, является реализация общественных интересов. Поэтому главной задачей современной власти, как законодательной ее ветви, так и исполнительной, является выработка адаптированной кадровой политики на муниципальном уровне, поскольку муниципальная власть – это самая близкая власть к народу.

Еще в декабре 2013 года в статью 77 Федерального закона от 6 октября 2013 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» были внесены достаточно серьезные изменения, направленные на нормализацию взаимоотношений контрольно-надзорных органов и органов местного самоуправления².

Также Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации во исполнение поручения Правительства Российской Федерации

¹ Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М.: Москва, 2012.

² Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – ст. 3822.

от 18 февраля 2015 года № СГТ-П17-995 разработан и утвержден приказом Минтруда России от 25 февраля 2015 года № 114 комплекс мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих в 2015 и последующих годах¹.

Развитие кадрового потенциала 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.

Степень изученности темы.

Анализ научной литературы по теме исследования говорит о том, что совершенствование государственной и муниципальной кадровой политики находится в центре внимания как представителей власти, так и ученых.

Проблемы кадровой политики и вопросы управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы Российской Федерации исследуются в монографических работах В.А. Сулемина, А.В. Цимбалиста, В.В. Черепанова² и научных публикациях И.В. Богатыревой, Е.И. Добролюбовой, Т.В. Зайцевой, А.В. Оболонского, и др.³.

¹ Комплекс мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих: утвержден приказом Минтруда России от 25 февраля 2015 г. № 114. URL: <http://www.rosmintrud.ru/> (дата обращения: 02.02.2017).

² Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014; Цимбалист А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих. М., 2010; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2008.

³ 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; 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.

Несмотря на значительное количество опубликованных трудов по развитию муниципальной кадровой политики, многие вопросы оказываются не раскрытыми в должной степени. Прежде всего, нужно отметить, что хотя суть муниципальной кадровой политики в научной литературе освещается достаточно полно, зачастую не раскрываются вопросы профессионального отбора кадров; формирование резерва; обучения кадров в процессе профессиональной деятельности; этика коммуникации и служебных отношений.

Проблема исследования заключается в необходимости дальнейшего совершенствования кадровой политики в системе муниципальной службы и в отсутствии научно-практических рекомендаций по её модернизации в муниципальных образованиях различного типа.

В качестве основной **гипотезы** выпускной квалификационной работы выступает предположение о том, что совершенствование муниципальной кадровой политики, позволит повысить эффективность кадрового обеспечения, пополнить органы местного самоуправления высококвалифицированными специалистами, а также сформировать современную систему управления персоналом муниципальной службы.

Объектом исследования является кадровая политика в системе муниципальной службы.

Предметом исследования являются механизмы и технологии реализации муниципальной кадровой политики в администрации Старооскольского городского округа.

Цель исследования – на основе комплексного анализа системы управления кадрами в системе муниципальной службы предложить практические рекомендации по совершенствованию кадровой политики администрации Старооскольского городского округа.

Задачи исследования обоснованы поставленной целью:

– изучить теоретико-методологические и организационно-правовые основы муниципальной кадровой политики в Российской Федерации;

– проанализировать практику организации системы управления муниципальными кадрами на примере администрации Старооскольского городского округа;

– предложить направления совершенствования кадровой политики в системе муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные теоретические исследования и практические разработки российских ученых и специалистов-практиков (Ю.В. Астахова, С.Ю. Кабашова, Е.С. Шугриной¹), посвященные вопросам формирования и реализации кадровой политики в системе муниципальной службы.

В данной выпускной квалификационной работе при решении поставленных исследовательских задач, автор придерживается принципов объективности и системности. В качестве основных **методов** можно назвать такие общенаучные методы как синтез и анализ, наблюдение, сравнительный метод, а также такие специальные методы как историко-правовой, сравнительно-правовой, аналитический, статистический и типологический.

Эмпирическую базу исследования составляют Конституция Российской Федерации, федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ², а также региональные и муниципальные правовые акты Российской Федерации, регулирующие вопросы муниципальной службы в администрации Старооскольского городского округа.

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014; Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015; Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014.

² Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М.: Москва, 2012; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – ст. 3822; О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

Научно-практическая значимость данного исследования заключается в возможности использования результатов и рекомендаций, сформулированных в данной выпускной квалификационной работе, в деятельности органов местного самоуправления других муниципальных образований Белгородской области.

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

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Развитие демократических правовых институтов сегодня связано с поиском эффективных способов управления, формированием специалистов нового поколения, поскольку практически важным элементом всей системы управления обществом являются люди в статусе высококлассных специалистов. Необходимость развития профессионализма специалистов в области государственного и муниципального управления вызвана ростом требований населения как к качеству работы и государственной, и муниципальной службы.

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.

В теоретическом разделе нашего исследования целесообразно разобрать такие понятия, как: кадры, кадровая политика, кадровый потенциал, карьерный рост, кадровое обеспечение, кадровые технологии.

Под «кадрами» обычно понимают объединение квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности².

Можно выделить несколько основных концепций и представлений о кадрах:

1. Кадры – это трудовые ресурсы. Вместо человека здесь рассматривается лишь одна его функция – труд, живая рабочая сила,

¹ Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014. С.81.

² Зайцева Т. В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1. С. 181.

измеряемая рабочим временем и заработной платой. Эта концепция нашла свое отражение в тейлоризме и марксизме.

2. Кадры как персонал. Здесь человек рассматривается через формальную роль – должность. Эта концепция нашла отражение в теориях рациональной бюрократии, управления, в теории организации, где управление персоналом осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Кадры как невозобновляемый ресурс. Здесь человек рассматривается уже не как должность (элемент структуры), а как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов - трудовой функции, социальных отношений и состояния работника. В России эта концепция получила распространение в первые годы перестройки в виде требований «активизации человеческого фактора».

4. Человек как условие существования организаций. Здесь человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». В соответствии с этой концепцией стратегия и структура организации строится исходя из желаний и способностей человека. В России эта концепция созвучна с концепцией всестороннего развития личности.

5. Кадры – социальная сущность организаций, их олицетворение. Кадры военных олицетворяют собой войска, кадры педагогов - учебные заведения и т.д. Здесь понятие кадры определяется как часть персонала, составляющая костяк организации и выполняющая основные функции этой организации. То есть, понятие «персонал» является более широким, это весь личный состав организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал)¹.

Кадры как категория субъекта социального управления являются носителями всего многообразия управленческих, в том числе и властных

¹ Самоукина Н. В. Управление персоналом: российский опыт. СПб. 2009. С. 46-48.

отношений. Управленческие кадры во многом определяют эффективность управления общественными делами, утверждение тех или иных ценностей, характер связи власти с гражданскими институтами общества и населением.

Кадры организации формируются и изменяются под влиянием внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам можно отнести: характер продукции, технологии и организации производства, к внешним - демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и т. п.) факторов.

В целом, о кадровой политике целесообразно говорить как о специфическом инструменте управления. В этом аспекте она представляет собой организующую деятельность, имеющую целью слияние усилий всех работников для решения поставленных задач.

Таким образом, кадровая политика представляет собой систему работы с персоналом, которая объединяет различные формы деятельности и имеет целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия, организации на изменения внешней и внутренней среды¹.

Кадровая политика исходит из общей концепции развития 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,

¹Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 56.

социального, организационного, демографического и других аспектов¹. Необходима ориентация на достижение максимально возможных показателей работы.

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

В государственном и 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 решений².

Эффективность муниципального управления, как и государственного, в целом, зависит от компетентности кадров, а качество трудовых ресурсов является главным составляющим стабилизации страны и общества. Составляющим фактором эффективности муниципального управления является квалификация работников, уровень профессионализма и отношение к поставленным задачам.

Вопрос управления персоналом затронул каждую систему власти, не зависимо от того на каком уровне она находится – государственном или

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.

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. 88.

местном. Управление персоналом в большей степени должно ориентироваться на осознанную кадровую политику, которая базируется на системе интересов государственного служащего и органов государственного управления. Потому необходимы эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

Муниципальная кадровая политика реализуют такие принципы кадровой политики как эффективность, оперативность, законность, объективности и др., творчески применяя их с учетом местных особенностей региона, вырабатывая свою кадровую политику, которая не только способствует их реализации, но и наполняет их живым содержанием, ведет к обогащению и развитию¹.

В современных условиях выросла потребность в выработке новой кадровой политики, новой системы работы с кадрами, на всех уровнях управления, особенно на муниципальном. Только единство теории и практики, может помочь в поиске более эффективных форм и средств решения кадровых вопросов.

Решение указанных выше проблем, позволит повысить эффективность кадрового обеспечения на муниципальном уровне, расширить органы государственного управления квалифицированными специалистами, а также выработать современную систему управления персоналом государственной гражданской службы.

Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на долгий период тактику развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную тенденцию экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, хозяйственных, образовательных,

¹Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 76.

культурно-исторических и др.¹

В отличие от государственной кадровой политики, которая всегда затрагивает идеологию и сферу властных отношений, муниципальная кадровая политика, прежде всего, касается непосредственной жизнедеятельности людей. В центре стоит проблема реализации муниципальной социальной политики, где человек с его потребностями, интересами и устремлениями занимает определяющее место.

Социальные факторы, такие как содержание и условия труда, его организация, культура производства, социально-бытовое обслуживание, жилищные условия, организация отдыха и досуга, все они прежде всего воздействуют на формирование и развитие человеческих ресурсов, а также качественного кадрового потенциала местной территории. Приоритетное развитие социальной сферы (расширение сети общеобразовательных и здравоохранительных учреждений, предприятий бытового обслуживания, спортивных сооружений, культурных заведений, повышение уровня социального обеспечения, расширение круга социальных услуг и др.) ориентировано обеспечить качество формирования и подготовки кадрового потенциала муниципального образования.

Муниципальная сфера управления, состоящая не только из органов местного самоуправления, но и из муниципальных унитарных предприятий, обладает следующими чертами²:

- 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

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С. 12.

² Турчинов А.И. Управление персоналом. М., 2008. С. 105.

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 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.

По мнению Ю.В. Астахова, в условиях реформирования местного самоуправления требуется значительное улучшение кадрового обеспечения муниципалитетов. Сложившиеся механизмы управления кадровыми процессами на местном уровне сдерживают решение задач социально-экономического развития муниципальных образований¹.

Кадровая политика формируется руководством органа государственной власти или органа местного самоуправления, реализуется кадровой службой

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.145.

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;
- 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.

В качестве основы кадровой политики можно выделить следующие принципы:

- демократизм управления;
- знание конкретных людей и их потребностей;
- учет интересов индивида и социальной группы;
- справедливость и последовательность².

Основные задачи кадровой политики в целом можно распределить по направлениям:

1. Учетно-контрольное направление:

- прием работников на предприятие;
- учет работников;
- увольнение работников;
- работа с временно отсутствующими работниками предприятия (находящихся в отпусках, отсутствующих по болезни, убоавших в командировки и т. п.)

2. Планово-регулятивное направление:

- подбор (поиск и отбор) работников;

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

² Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 133.

- расстановка и перемещение работников;
- становление в должности и адаптация работников.

3. Отчетно-аналитическое направление:

- изучение работников;
- оценка работы работников;
- аналитическая работа;
- подготовка отчетов.

4. Координационно-информационное направление:

- профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) работников;

- организация приема работников (по служебным и личным вопросам);
- работа с письменными обращениями работников;
- архивная и справочная работа.

5. Организационно-методическое направление:

- документирование деятельности работников;
- кадровая работа в подразделениях;
- планирование кадровой работы;
- руководство кадровой работой.

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 работникам¹.

Современная роль кадровой политики ставит её в ранг важных факторов социально-экономического развития территории, определяет место

¹ Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014. С. 171-172.

управления, посредством которого местное сообщество, как субъект управления воздействует на ход не только кадровых процессов, но и развитие территории в целом¹.

На современном этапе основная цель муниципальной кадровой политики состоит в следующем:

- привлечь к участию в социально-экономических реформах все трудоспособное население территории, мобилизовать человеческие ресурсы на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде, обеспечить воспроизводство жизненных сил местного сообщества;

- укомплектовать все звенья общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными людьми, осознающими необходимость качественных перемен и умеющими проводить социальные цели в жизнь;

- обеспечить непрерывное совершенствование и своевременное обновление кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и управленческой организации местного общества, добиться повышения профессионализма и социальной ответственности кадров в области муниципального управления².

По содержанию муниципальная кадровая политика охватывает следующие проблемы:

- целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовку квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;

- распределение и перераспределение работников по сферам занятости, видам профессиональной деятельности;

- рациональное использование кадров, моральное и материальное

¹ Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 112.

² Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С. 55.

стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей
формирование удовлетворенности трудом;

– организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров;

– формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, муниципальная кадровая политика, как система управления человеческими ресурсами государственного, муниципального, коммерческого и некоммерческого секторов территории местного сообщества в целом включает в себя ряд направлений.

Кадры являются не только социально-экономической, но и политической категорией, поскольку постановка любой экономической, социальной или культурной проблемы требует учета политической обстановки на местном уровне, людей в органах местной власти, способных решать ее на профессиональном уровне. Поэтому понятие кадров всегда тесно связано с понятиями политической, хозяйственной и духовной деятельности, в основе которых лежат разработка и реализация исторически определенной кадровой политики¹.

Реальным воплощением кадровой политики в органах государственного и муниципального управления является кадровая работа, представляющая собой реализуемую на практике совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики.

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

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

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.45.

процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время¹.

Осуществляя набор персонала, кадровая служба организации решает определенные задачи. Прежде всего, это определение оптимального числа персонала. Не должно быть недостатка численности, последствиями которой являются срывы запланированных мероприятий, ошибки, возникновение конфликтной напряженной ситуации в коллективе, так и ее избытка, который вызывает увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных специалистов².

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

Внутренние источники комплектования штата – это возможности, открывающиеся при переводе работников по службе, повышениях и увольнениях. Внутренние источники полезны, так как дают работнику возможность продвинуться по службе или избежать увольнения. Нужны они и организации, поскольку она знает своих сотрудников лучше, чем претендентов извне, а кроме того, может извлекать выгоду, избегая затрат на обучение новичков, максимально используя при этом внутренние резервы.

С другой стороны, эффективно нанять сотрудников, имеющих опыт работы в других организациях, то есть прибегнуть к внешним источникам набора. Новые сотрудники привносят свежие идеи и энтузиазм в деятельность организации, способствуют активизации ее внутреннего потенциала. На практике доказано, что на государственной и муниципальной

¹ Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 138.

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. 89.

службе не рационально замещать вакансии, используя только внутренние резервы. Это может быть нормой, но очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и кадровой изоляции органов власти. Необходимо стимулирование притока свежей рабочей силы.

Логическим продолжением работы по набору персонала является процедура отбора кадров, т.е. процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда претендентов одного или нескольких, наилучшим образом соответствующих критериям вакантной должности и условиям труда¹.

Отбор персонала проводится компетентными специалистами, представителями органов местного самоуправления, конкурсной комиссией администрации. При его осуществлении следует правильно определить цель и форму отбора кадров, проработать методическую сторону вопроса.

Ведущей целью отбора кадров для замещения государственных и муниципальных должностей состоит в том, чтобы отобрать претендента на должность, который был бы в состоянии наиболее эффективным способом достичь запланированного управленческой структурой результата².

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

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

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

¹ Астахов Ю.В. Теория и практика управления персоналом. Белгород, 2012. С. 143.

² Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014. С. 212-213.

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

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

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

В российской практике государственного и муниципального управления используются две основные формы конкурсного отбора кандидатов на вакантные должности государственной и муниципальной службы: конкурс документов и конкурс-испытание¹.

Так, конкурсная комиссия оценивает участников конкурса документов на основании документов об образовании, о прохождении государственной или муниципальной службы и о другой трудовой деятельности, а также на основании рекомендаций, результатов тестирования, других документов, представляемых претендентом на должность по решению соответствующих органов местного самоуправления.

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

Для гражданина, впервые принятого на муниципальную должность, в том числе по итогам конкурса документов, может быть установлен испытательный срок от трех до шести месяцев.

¹Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.198.

В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах государственного и муниципального управления чаще всего используются анализ анкетных данных (конкурс документов) и собеседование (кадровое интервью)¹.

Анкетирование на основании анализа анкетных данных проводится первоначальный отсев менее подходящих кандидатов, а также определяется круг факторов, нуждающихся в особо тщательном и подробном изучении, а так же источники, из которых можно получить необходимую информацию.

Разработанное структурированное профессиональное интервью, предусматривает, что всем оцениваемым задаются стандартные, сформулированные заранее и связанные с предстоящей (выполняемой) работой вопросы, а ответы оцениваются на основе вытекающих из ее содержания критериев (в баллах).

Профессиональное интервью состоит из пяти фаз, которые задают порядок перехода от одной теме к другой.

1. Установка контакта с претендентом на должность муниципальной службы, включает такие позиции как приветствие кандидата, представление кандидата конкурсной комиссии, благодарность за участие в конкурсе, обеспечение доверия.

2. Информация об общих сведениях используется на усмотрение конкурсной комиссии и направлена на уточнение сведений, содержащихся в представленных кандидатом документах: семейное положение, место жительства и другое, если в этом есть необходимость.

3. Сведения об образовании должны позволить выяснить следующее: специализация образования (тема дипломной или исследовательской работы, выполненной во время учебы, переподготовки), дополнительные квалификации (курсы повышения квалификации, сертификаты, стажировки, семинары, гранты), дальнейшие образовательные планы и другое.

¹Морозова Е. В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента. М., 2010. С. 208.

4. Основная фаза профессионального интервью «Профессиональное развитие». Цель данной фазы – выявление у претендентов необходимых для искомой вакантной должности знаний, умений, навыков и оценка их в баллах. Фаза включает следующие блоки:

Блок 1. Понимание приоритетов государственной гражданской службы.

Блок 2. Профессиональные знания и умения.

Блок 3. Ориентированность на качество и результат.

Блок 4. Коммуникативные навыки.

Блок 5. Мотивация для занятия искомой должности.

Завершается профессиональное интервью подведением итогов и указанием на дальнейшие действия.

Именно собеседование сегодня при приеме на муниципальную службу зачастую имеет решающее значение в процессе отбора кадров.

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 структурах 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 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. Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, 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, хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.

3. Основными технологиями кадровой политики в государственном и муниципальном управлении выступают: планирование и привлечение достаточного числа высококвалифицированных 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, РЕАЛИЗУЕМОЙ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

В числе проводимых в настоящее время в России реформ особое место занимает реформа местного самоуправления, которая по своему содержанию и целям служит эффективным инструментом, связующим население с государством, является важнейшим элементом, способствующим дальнейшему социально-экономическому развитию страны, успешной реализации региональной политики¹.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом определяется качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению задач муниципального управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы местной власти как самостоятельного уровня управления. Основу кадрового состава органов местного самоуправления составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие являются особой социально-профессиональной группой².

Органы местного самоуправления Старооскольского городского округа имеют следующую структуру:

- представительный орган Старооскольского городского округа – Совет депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области;
- глава Старооскольского городского округа, избираемый населением и исполняющий полномочия главы администрации Старооскольского городского округа;
- исполнительно-распорядительный орган Старооскольского городского округа – администрация Старооскольского городского округа Белгородской области.

¹ Богданова А. Публично-правовая природа гражданской государственной и муниципальной службы: соотношение понятий в современной России // Муниципальная служба. 2011. № 4 (28). С. 10.

² Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 22.

Порядок формирования, полномочия, срок полномочий, подотчетность, подконтрольность органов местного самоуправления, а также иные вопросы организации и деятельности указанных органов определяются Уставом Старооскольского городского округа Белгородской области¹.

Исполнительно-распорядительным органом Старооскольского городского округа является администрация Старооскольского городского округа, наделенная Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных ей федеральными законами и законами Белгородской области. Администрация Старооскольского городского округа осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, Белгородской области, Уставом, решениями Совета депутатов Старооскольского городского округа, постановлениями главы администрации Старооскольского городского округа и иными муниципальными правовыми актами.

Кадровая политика Старооскольского городского округа Белгородской области регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Конституцией Российской Федерации от 12 декабря 1993 года²;
- федеральным законом от 06.10.2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»³;
- федеральным законом от 02.03.2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»⁴;

¹ Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 12.05.2017).

² Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М.: Москва, 2012.

³ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – ст. 3822.

⁴ О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

– законом Белгородской области от 24.09.2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»¹;

– Уставом Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 и др.²

Формирование структуры администрации Старооскольского городского округа представляет собой организационное закрепление тех или иных функций муниципального управления за отдельными управленческими подразделениями и должностными лицами. Решение этой сложной задачи обеспечивается отделом муниципальной службы и кадров администрации Старооскольского городского округа на основе соблюдения следующих принципов кадровой политики.

Первый принцип предполагает направленность на достижение целей. Организационная структура администрации и кадровый состав должны способствовать достижению целей управления муниципальным образованием. Это обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач; сбалансированности задач звеньев одного уровня управления по отношению к задачам вышестоящего уровня; рационального разделения и кооперации между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия.

Ко второму принципу относится принцип перспективности. Органы местного самоуправления должны, решая вопросы оперативного характера, одновременно проводить работу по определению стратегии, связанной с

¹ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. URL: <http://www.belregion.ru> (дата обращения: 15.05.2017).

² Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 14.05.2017).

социально-экономическим развитием муниципального образования. Для этого в организационной структуре необходимо предусмотреть блок стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления. На практике это достигается путем разделения полномочий между представительным и исполнительными органами, а также созданием в организационной структуре администрации Старооскольского городского округа специальных подразделений, занимающихся стратегией развития муниципального образования.

Способность к развитию. Необходимость развития структуры администрации объясняется тенденцией постоянного изменения внешних условий, появляющимися диспропорциями в системе муниципального управления. В этих условиях организационная структура должна быть достаточно эластичной, способной адаптироваться к восприятию корректирующих воздействий. На практике это достигается путем периодического внесения изменений в организационные структуры органов местного самоуправления, а также путем создания временных целевых подразделений (штабов, комиссий, комитетов).

Большое значение имеет принцип комплексности. При построении организационной структуры администрации городского округа необходимо обеспечить все этапы осуществления управленческой деятельности:

- аналитический (анализ проблемы, определение путей решения);
- постановка задачи (выявление приоритетов деятельности);
- принятие управленческого решения (выбор технологии и алгоритма решения задачи, определение конечного и промежуточных результатов);
- исполнение решения (конкретная деятельность по реализации управленческого решения);
- оценка результатов (анализ результатов деятельности, подготовка к очередному аналитическому этапу и новому циклу)¹.

¹ Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 177.

Принцип индивидуализации означает, что формирование организационной структуры должно основываться на учете индивидуальных особенностей конкретного муниципального образования. В связи с этим всякого рода типовые организационные структуры могут использоваться лишь как рекомендательные и ориентированные. Как показывает практика, отказ от унифицированных моделей, опора на анализ и учет местных особенностей дают положительные результаты.

Принцип экономичности состоит в том, что организационная структура должна обеспечивать эффективное и рациональное осуществление процесса муниципального управления. Экономичность может достигаться при проведении различных мероприятий, в том числе за счет введения должностей (системного администратора, специалиста по информационным технологиям и т. п.), в функции которых входит анализ действующей организационной структуры, функционального и иерархического разделения полномочий, оплаты труда муниципальных служащих, механизации и автоматизации процессов управления с целью их совершенствования¹.

Квалификационные требования к кандидатам на замещение должностей муниципальной службы Старооскольского городского округа Белгородской области подразделяются в зависимости от группы должностей (Реестр должностей муниципальной службы смотри в Приложении А).

Рассмотрим требования, предъявляемые к главе администрации Старооскольского городского округа. К ним относятся высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

¹ Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 178.

Глава администрации городского округа не вправе:

- 1) заниматься предпринимательской деятельностью;
- 2) состоять членом управления коммерческой организации, если иное не предусмотрено федеральными законами или если в порядке, установленном муниципальным правовым актом в соответствии с федеральными законами и законами Белгородской области, ему не поручено участвовать в управлении этой организацией;
- 3) заниматься иной оплачиваемой деятельностью, за исключением преподавательской, научной и иной творческой деятельности. При этом преподавательская, научная и иная творческая деятельность не может финансироваться исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации;
- 4) входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации¹.

Требования, которые предъявляются к начальникам структурных подразделений – высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

¹ Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 15.05.2017).

К заместителям начальника структурных подразделений администрации Старооскольского городского округа, предъявляются следующие требования: высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

Для замещения должности специалиста, необходимо высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее трех лет стажа работы по специальности.

За выполнение служебных обязанностей руководители и специалисты подразделений имеют оклад по штатному расписанию, ежемесячное денежное поощрение в размере оклада, доплату за классный чин, надбавку за особые условия, надбавку за выслугу лет, социальные гарантии, предусмотренные для государственных гражданских служащих.

Муниципальному служащему Старооскольского городского округа гарантируются:

- 1) условия работы, обеспечивающие исполнение им должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией;
- 2) право на своевременное и в полном объеме получение денежного содержания;
- 3) отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего (служебного) времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;
- 4) медицинское обслуживание муниципального служащего и членов его семьи, в том числе после выхода муниципального служащего на пенсию;

5) пенсионное обеспечение за выслугу лет и в связи с инвалидностью, а также пенсионное обеспечение членов семьи муниципального служащего в случае его смерти, наступившей в связи с исполнением им должностных обязанностей;

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

7) обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы или после ее прекращения, но наступивших в связи с исполнением им должностных обязанностей;

8) защита муниципального служащего и членов его семьи от насилия, угроз и других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей в случаях, порядке и на условиях, установленных федеральными законами¹.

Размер должностного оклада муниципального служащего определяется с учетом группы муниципального образования, в зависимости от статуса соответствующего муниципального образования и численности постоянно проживающего на его территории населения².

Размеры окладов денежного содержания муниципальных служащих муниципального образования индексируются законом Белгородской области с учетом уровня инфляции (потребительских цен).

В муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы. Резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы администрации

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

² Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.78.

Старооскольского городского округа оформляется в виде перечня лиц, соответствующих требованиям, предъявляемым к муниципальным служащим.

В резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы Старооскольского городского округа включаются:

- 1) муниципальные служащие, уволенные с муниципальной службы при ликвидации, реорганизации органа местного самоуправления или сокращении его штата;
- 2) лица, замещающие выборные муниципальные должности, после прекращения их полномочий;
- 3) лица, обучающиеся в учебных заведениях профессионального образования по целевому направлению органов местного самоуправления;
- 4) муниципальные служащие, рекомендованные аттестационной комиссией на замещение вышестоящих должностей муниципальной службы;
- 5) иные лица в соответствии с федеральным законом и муниципальным правовым актом¹.

Порядок зачисления в резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы и нахождения в резерве на замещение вакантных должностей муниципальной службы устанавливается нормативными правовыми актами органов местного самоуправления Старооскольского городского округа в соответствии с федеральными законами.

Развитие кадровой политики Старооскольского городского округа должно быть направлено на формирование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса общества, обеспечивающего эффективное социально-экономическое развитие Старооскольского городского округа.

¹ Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 17.05.2017).

В Старооскольском городском округе сложились определенные правовые основы муниципальной службы как механизма управления муниципальным образованием, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества.

Реализация мероприятий долгосрочной целевой муниципальной программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе»¹, которая имела практическое воплощение в городском округе в период времени с 2011 по 2015 год, позволила достичь определенных положительных результатов:

- усовершенствовать правовые и организационные механизмы муниципальной службы Старооскольского городского округа;
- усовершенствовать систему отбора кадров на муниципальную службу администрации Старооскольского городского округа, в том числе посредством развития современных кадровых технологий;
- развить систему мер по предупреждению коррупции, выявлению и разрешению конфликта интересов на муниципальной службе Старооскольского городского округа, а также усовершенствовать механизм соблюдения общих принципов служебного поведения;
- усовершенствовать систему профессионального развития муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа;
- улучшить качественный состав муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа.

На муниципальной службе Старооскольского городского округа продолжается развитие современных кадровых технологий.

¹Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе: долгосрочная целевая программа на 2011–2015 годы: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 09.03.2011 года № 522 // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 22.05.2017).

Назначение на вакантные должности муниципальной службы, подлежащие в соответствии с муниципальными правовыми актами конкурсному замещению, производится через процедуры конкурсного отбора (См. Приложение Б).

Для проведения конкурса образуется постоянно действующая конкурсная комиссия в количестве 7 человек. В состав конкурсной комиссии входят представитель нанимателя (работодатель) или уполномоченное им лицо, представители юридической и кадровой служб, руководитель структурного подразделения, для замещения вакантной должности муниципальной службы которого проводится конкурс. Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, который мог бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения¹.

Так, за 2016 год в администрации Старооскольского городского округа было проведено четыре конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы. В результате отбора на конкурсной основе назначены на должности муниципальной службы 3 человека, включены в резерв управленческих кадров 4 человека.

Собеседование может быть использовано и во время проведения аттестации служащего. Рассмотрим порядок проведения квалификационного экзамена муниципальных служащих в администрации Старооскольского городского округа. Квалификационный экзамен проводится после успешного завершения испытательного срока при поступлении на муниципальную службу, а также, если испытательный срок муниципальному служащему не устанавливался, но не ранее чем через три месяца после назначения муниципального служащего на должность муниципальной службы.

¹ Об утверждении методических рекомендаций по применению порядка проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы и (или) на включение в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 21 декабря 2011 г. № 107-ро // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения: 22.05.2017).

Квалификационный экзамен проводится аттестационной комиссией по инициативе муниципального служащего на основании заявления на имя главы администрации Старооскольского городского округа о присвоении классного чина муниципальной службы (см. Приложение В).

Квалификационный экзамен проводится в два этапа. На первом этапе проводится тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы. На втором этапе аттестационной комиссией проводится индивидуальное собеседование с муниципальным служащим.

Собеседование включает в себя:

- 1) представление экзаменуемого членам комиссии;
- 2) ознакомление членов комиссии с результатом предыдущего этапа квалификационного экзамена;
- 3) ознакомление членов комиссии с отзывом линейного руководителя муниципального служащего об уровне знаний, навыков и умений (профессиональном уровне) муниципального служащего;
- 4) обсуждение уровня знаний, навыков и умений муниципального служащего в форме собеседования;
- 5) обсуждение иных вопросов, связанных с профессиональной деятельностью муниципального служащего;
- 6) обсуждение информации (отчета) об участии муниципального служащего в проектной деятельности за срок пребывания в предыдущем классном чине (для муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы, в функциях и/или задачах которых закреплены вопросы управления проектами).

Например, за период действия долгосрочной целевой муниципальной программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» аттестацию прошли 305 муниципальных служащих Старооскольского городского округа, из них 304 были признаны соответствующими замещаемой должности, 1 был признан

аттестуемым при условии прохождения повышения квалификации или профессиональной переподготовки.

В рамках реализации кадровой политики в период 2013-2015 гг. в администрации Старооскольского городского округа проведено 174 заседания комиссий, из которых:

- по аттестации муниципальных служащих – 26, аттестовано 248 муниципальных служащих;
- по присвоению классных чинов муниципальным служащим – 26, классные чины присвоены 171 муниципальному служащему;
- по доплате к государственной пенсии – 23, установлена доплата 34 лицам, замещавшим должности муниципальной службы;
- по установлению надбавки за выслугу лет – 61, количество работников, которым установлена надбавка – 176;
- по противодействию коррупции – 21;
- конкурсных комиссий – 17, по результатам которых на должности муниципальной службы назначено 22 человека.

На курсы повышения квалификации направлено 49 муниципальных служащих¹.

Продолжено активное развитие современных кадровых технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих Старооскольского городского округа, их мотивации к результативной профессиональной служебной деятельности, среди таковых – внедрение системы тестирования и анкетирования при проведении кадровых процедур в администрации Старооскольского городского округа.

¹ Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30.10.2014 г. № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL.: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 22.05.2017).

В целях совершенствования механизмов стимулирования, мотивации и оценки деятельности муниципальных служащих Старооскольского городского округа, обеспечения выплаты заработной платы работникам органов администрации Старооскольского городского округа в зависимости от их реальных трудозатрат, объемов выполняемых работ, а также результативности их труда разработаны и включены в должностные инструкции муниципальных служащих критерии эффективности деятельности муниципальных служащих¹.

В Старооскольском городском округе ведется также активная работа по формированию и развитию резерва управленческих кадров.

Формирование резерва управленческих кадров – непрерывный процесс выявления и привлечения граждан Российской Федерации, способных создать профессиональное ядро системы муниципального управления и выступить в роли кадровой опоры высшего руководства Старооскольского городского округа в реализации Стратегии социально-экономического развития Старооскольского городского округа до 2025 года.

В настоящее время в резерве управленческих кадров Старооскольского городского округа состоит 49 человек, с момента формирования резерва управленческих кадров 16 человек были переведены или повышены в должности до уровня руководителей муниципальных предприятий, учреждений или подразделений администрации Старооскольского городского округа.

Одним из эффективных механизмов противодействия коррупции является кадровая политика в системе муниципальной службы, имеющая своей целью формирование кадрового состава профессиональных муниципальных служащих, а также осуществление постоянного и тщательного контроля за соблюдением муниципальными служащими

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С.171.

Старооскольского городского округа ограничений и запретов, установленных действующим законодательством.

Для реализации указанных задач в администрации Старооскольского городского округа определены должностные лица по профилактике коррупционных и иных правонарушений в сфере муниципальной службы. В рамках реализации государственной политики по противодействию коррупции в администрации Старооскольского городского округа для предотвращения конфликта интересов образована комиссия по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликтов интересов.

Кроме того, в администрации Старооскольского городского округа утвержден и опубликован перечень должностей муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа, при назначении на которые и при замещении которых муниципальные служащие администрации Старооскольского городского округа обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей.

Таким образом, учитывая высокую значимость и актуальность вопросов противодействия коррупции, приоритетным направлением противодействия коррупции является устранение или минимизация факторов, порождающих коррупцию или способствующих ее распространению.

Основными задачами кадровой политики в администрации Старооскольского городского округа в настоящее время являются:

- развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы;
- сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава муниципальных служащих;

- информационно-аналитическое и методическое сопровождение кадровой политики на территории Старооскольского городского округа;
- организация работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством¹.

Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе имеет свои слабые и сильные стороны (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1.

**Стратегический (SWOT) анализ
основных преимуществ и проблем формирования и развития системы
муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе**

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие возможности определения уровня профессиональных компетенций, навыков, требующих развития у муниципальных служащих; наличие высших учебных заведений, имеющих необходимые программы обучения для муниципальных служащих; наличие системы профилактики коррупционных нарушений.	Высокий процент муниципальных служащих, не получивших дополнительное профессиональное образование в течение трех лет и более, что может привести к неэффективности и ошибкам при исполнении должностных обязанностей; слабая мотивация муниципальных служащих к получению дополнительного профессионального образования, забюрократизированность процедур работы с гражданами.
Возможности	Угрозы
Формирование системы наставничества на муниципальной службе; наличие возможности приглашать иногородних преподавателей при формировании групп обучающихся.	Финансовые риски связаны с отсутствием или неполным финансированием обучения муниципальных служащих; информационные риски связаны с отсутствием информации о антикоррупционной деятельности органов местного самоуправления в Старооскольском городском округе.

Для повышения эффективности работы муниципальных органов власти на территории Старооскольского городского округа разработана и

¹ Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30.10.2014 г. № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL.: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 28.05.2017).

реализуется муниципальная программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015–2020 годы»¹, которая направлена на развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления городского округа.

Задачами вышеуказанной муниципальной программы, являются:

1. Профессионализация муниципальных служащих Старооскольского городского округа.

2. Снижение уровня коррупции во всех сферах деятельности органов местного самоуправления Старооскольского городского округа, устранение причин ее возникновения.

Участниками муниципальной программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы» являются муниципальные служащие органов Старооскольского городского округа².

Показателями конечного результата муниципальной программы являются:

– увеличение доли обученных не реже одного раза в три года муниципальных служащих Старооскольского городского округа с 60% до 85%;

– реализация 7 проектов в сфере профессионализации муниципальных служащих;

– увеличение уровня информационного сопровождения антикоррупционной деятельности, публичного осуждения коррупции в средствах массовой информации, информирования населения через средства

¹ Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015–2020 годы: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30.10.2014 г. № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL.: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 28.05.2017).

² Там же.

массовой информации о ходе и результатах реализации программы с 0 до 14 в год информационных мероприятий¹.

В рамках реализации задачи «Профессионализация муниципальных служащих Старооскольского городского округа» планируется реализовать следующие мероприятия:

1. «Подготовка работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительное профессиональное образование», направленное на повышение уровня развития профессиональных компетенций муниципальных служащих Старооскольского городского округа.

Данное основное мероприятие предполагает проведение обучения муниципальных служащих Старооскольского городского округа по основным направлениям их деятельности и приоритетным направлениям обучения, освещающим, в том числе, вопросы в сфере межнациональных и межэтнических отношений и других. В результате мероприятия доля обученных не реже одного раза в три года муниципальных служащих Старооскольского городского округа увеличится с 60% до 85%.

На сегодня большинство управленческих кадров администрации Старооскольского городского округа имеют техническое образование, инженерное или сельскохозяйственное. Они нуждаются в расширении знаний по социальному управлению, но не могут их получить на местах. Именно с целью решения данной проблемы и запланировано проведение вышеперечисленных мероприятий муниципальной программы.

2. «Реализация проектов в сфере профессионализации муниципальных служащих Старооскольского городского округа». Данное основное мероприятие предполагает проведение обучения муниципальных служащих Старооскольского городского округа по направлениям в сфере проектного управления. В результате реализации данного мероприятия в период с 2015 по 2020 годы количество внедренных проектов составит 7.

¹ Там же.

3. «Информационное сопровождение мероприятий антикоррупционной направленности, публичное осуждение коррупции в средствах массовой информации». Ожидаемым результатом от реализации данного мероприятия в период с 2015 по 2020 годы является увеличение с 0 до 14 в год количества информационных мероприятий в рамках информационного сопровождения антикоррупционной деятельности, публичного осуждения коррупции в средствах массовой информации, информирования населения через средства массовой информации. Реализацией данного мероприятия является работа по подготовке предложений по разработке проектов нормативных правовых актов в целях приведения в соответствие муниципальных нормативных правовых актов вновь принятым федеральным нормативным правовым актам, направленным на реализацию мер по противодействию коррупции, размещение в соответствии законодательством на официальном сайте органов местного самоуправления Старооскольского городского округа, сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера лиц, замещающих муниципальные должности, должности муниципальной службы, руководителями муниципальных учреждений Старооскольского городского округа, а также представление этих сведений средствам массовой информации для опубликования в связи с их запросами¹.

Следует отметить, что в администрации Старооскольского городского округа сформирована система работы с кадрами и успешно реализуется муниципальная программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы» (См. Приложение Г).

¹ Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015–2020 годы: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30.10.2014 г. № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. URL.: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения: 28.05.2017).

Выводы по разделу II.

1. Система отбора кадров на замещение должностей муниципальной службы – форма организации, включающая комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, предусматривающий оценку их соответствия квалификационным требованиям к должностям муниципальной службы проведение тестирования на соответствие базовым квалификационным требованиям и оценку кандидата на соответствие функциональным и специальным требованиям с использованием технологий собеседования.
2. Основные вопросы на собеседовании при поступлении на муниципальную службу касаются знания основ Конституции РФ, федерального и регионального законодательства, нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность администрации Старооскольского городского округа. Кандидат также должен иметь четкое представление о законодательных актах, касающихся того направления, по которому он хочет работать. Дополнительные вопросы на собеседовании должны проверить уровень коммуникативной культуры и стрессоустойчивости.
3. Проблемными полями системы муниципальной кадровой политики, реализуемой в Старооскольском городском округе, являются высокий процент муниципальных служащих, не получивших дополнительное профессиональное образование; слабая мотивация муниципальных служащих к получению дополнительного профессионального образования, недостаточное использование инновационных управленческих технологий в работе с гражданами.
4. Основными преимуществами развития муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе является наличие высших учебных заведений, имеющих необходимые программы обучения для муниципальных служащих; наличие системы работы с кадровым резервом; возможность формирования системы наставничества на муниципальной службе.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СТАРООСКОЛЬСКОМ ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ

Эффективность деятельности муниципальной службы 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.

К сожалению, на сегодняшний день кадровая политика в системе муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа не лишена недостатков.

Ключевыми факторами, негативно влияющими на совершенствование муниципальной кадровой политики являются:

- дефицит высококвалифицированных специалистов и недостаточное количество сотрудников, имеющих профильную управленческую подготовку;
- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадров муниципальной службы;
- снижение роли и престижа муниципальной службы, в частности из-за невысокого уровня оплаты труда.

Совершенствование кадровой политики в системе муниципальной службы, 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.

Как мы уже отмечали во втором разделе, в системе муниципального управления 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 муниципальной службе должна быть стабильной, устойчивой, адекватной потребностям социума и обеспечивать эффективную коммуникацию с общественностью.

Для совершенствования муниципальной службы Старооскольского городского округа, необходимо обращать внимание на следующие моменты:

- а) муниципальная служба призвана содействовать реализации функций органов местного самоуправления;

- б) организационная форма деятельности направлена на формирование штатов органов местного самоуправления;

- в) содержанием деятельности муниципальных служащих является практическая реализация задач и полномочий местного самоуправления.

На сегодняшний день на государственной и муниципальной службе определение потребности в персонале – одна из проблем кадрового планирования. Точно определить потребность органов государственной власти и муниципального управления в кадрах затруднительно. Причина этого – отсутствие на государственном уровне четких научно обоснованных

критериев и методических рекомендаций по определению штатной численности персонала государственных и муниципальных органов.

В подбор сотрудников отделу муниципальной службы и кадров администрации Старооскольского городского округа необходимо внедрить три подхода:

1. Внутренний – осуществляется за счет использования внутреннего кадрового потенциала. Этот путь наиболее дешев для объекта управления, способствует заинтересованности своих работников в повышении профессионального уровня и эффективности функционирования системы, взаимосвязи личных, коллективных интересов и организации в целом, а также создает благоприятный социально-психологический климат;

2. Внешний – формирование кадров муниципальных служащих извне. Такой подход имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительным является то, что в организации появляются новые люди с новыми идеями. Отрицательная состоит в том, что требуется длительный период адаптации новых работников в организации для проявления своих способностей. Этот подход является трудоемким, поскольку требует определенных затрат на публикацию объявлений, транспортные расходы претендентов, оплату услуг посредников, лиц, занимающихся приемом на работу;

3. Подбор на основе конкурса – наиболее результативный способ подбора кадров. Суть его состоит в том, что объявляется конкурс на замещение вакантной должности с указанием основных характеристик и требований к этим должностям. Кандидаты, прошедшие этот конкурс, заключают трудовой договор (контракт), и происходит назначение их на соответствующие должности.

Анализ практики проведения конкурсных и аттестационных процедур, проводимых администрацией Старооскольского городского округа, показал, что основными механизмами совершенствования кадровой политики являются инновационные технологии собеседования и интервьюирования,

направленные как на определение соответствия кандидата требуемой квалификации, так и выяснение того, насколько специалист способен принимать нестандартные решения в чрезвычайных ситуациях, насколько развита его коммуникативная культура, велик ли потенциал для карьерного роста (см. Приложение Д).

На сегодня основной технологией кадрового менеджмента в системе муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа, дающей оценку кандидата во время работы конкурсной комиссии на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям, становится технология собеседования. Ключевыми вопросами собеседования для государственных и муниципальных служащих являются вопросы на знание основ Конституции РФ и федерального законодательства. Кандидат также должен иметь четкое представление о нормативных правовых актах, касающихся того направления, по которому он хочет работать. Дополнительные вопросы на собеседовании должны проверить уровень коммуникативной культуры и степень стрессоустойчивости.

На основе анализа организации системы муниципальной службы в администрации Старооскольского городского округа, проведённого в главе второй, нами был сделан вывод о целесообразности совершенствования системы отбора и аттестации кадров на основе использования инновационных кадровых технологий.

Рассмотрим некоторые наиболее востребованные и эффективные методики собеседования, которые можно применить во время работы конкурсной комиссии при отборе и аттестации кадров муниципальной службы.

Проективное интервью основано на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. В основе данного метода лежит предположение о том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и

представления на интерпретацию/объяснение действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п.

Преимуществами данного типа собеседования считают:

- меньшую вероятность социально желательных ответов;
- возможность соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией в компании;
- возможность проанализировать мотивационный потенциал будущего сотрудника.

Ответы на проективные вопросы дают очень хорошие результаты по следующим темам:

- мотивация материальная и нематериальная;
- взаимоотношения «руководитель – сотрудник»;
- ценности, честность, лояльность;
- взаимодействие с коллективов, особенности общения с людьми;
- поведение в конфликтах;
- взаимодействие с клиентами.

Особое внимание конкурсной комиссии необходимо уделить правилам коммуникативной корректности при проведении проективного интервью:

1. Вопросы задаются в быстром темпе, не оставляя много времени на раздумья. Отвечающего просят дать несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, и является значимым для него фактором.
2. Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из стремления понравиться.
3. Форма вопроса должна быть открытой и предполагать развернутый ответ.
4. Вопросы не должны задаваться подряд тематическими блоками (например, несколько вопросов подряд, раскрывающих мотивацию), т.к. это повышает

вероятность попыток кандидата понять принцип интервью и «подстроиться» и дать социально желательный ответ.

5. Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, т.к. в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата.

В таблице представлены несколько примеров проективных вопросов и факторы, которые они позволяют оценить в потенциальных муниципальных служащих.

Таблица 3.1. Примеры проективных вопросов для собеседования

Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
Что нравится людям в работе?	Мотивация
Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	Предпочтения по окружению
Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Ценности
В каких ситуациях оправдана ложь?	Ценности

Эффективность системы непрерывного образования кадров может быть обеспечена следующими условиями:

1. Формированием системы непрерывного профессионального образования служащих, 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 кадрового обеспечения службы.

Данное направление включает в себя мероприятия по определению потребности в повышении квалификации и профессиональной переподготовки служащих, разработке и утверждению плана мероприятий по повышению профессионального уровня служащих, внедрению единого комплекса тестовых программ для объективной оценки психологических и профессиональных качеств претендентов на замещение вакантных должностей, резерва кадров, проведения плановой аттестации служащих управления с использованием информационных технологий, в контексте внедрения систем электронного документооборота, например системы «Мотив» или «Тезис».

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 структурных подразделений государственного органа, наиболее опытных гражданских служащих этих подразделений, хорошо знакомых с типовыми процедурами в государственном органе, 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 служебной 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.

Наставничество в администрации Старооскольского городского округа должно устанавливаться в отношении лиц, исполнение должностных обязанностей которых требует обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей гражданских служащих, в том числе расширения или освоения новых профессиональных знаний, овладения новыми практическими навыками.

Мы предлагаем выстроить в администрации Старооскольского городского округа систему, в которой 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.

Осуществлять организационное и документационное сопровождение процесса наставничества и координацию работы по наставничеству будет Отдел муниципальной службы и кадров.

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 гражданских служащих 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.

Планируемые мероприятия позволяют эффективно взаимодействовать со структурными и территориальными подразделениями органов государственной власти и высшими учебными заведениями в вопросах повышения квалификации служащих, формирования кадрового резерва, аттестации, замещения вакантных должностей службы и в других направлениях деятельности, применить единые стандарты делопроизводства при подготовке распоряжений по личному составу, ведении личных дел служащих.

Выводы по разделу III.

1. Принципы кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Кадровое обеспечение, будучи одной из главных целей государственной кадровой политики, должно включать в себя

разносторонний комплекс мероприятий: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и освобождения от должности.

2. Основными целями совершенствования кадровой политики в системе муниципальной службы являются формирование и развитие информационно-организационных механизмов ее функционирования; повышение уровня профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих путем применения инновационных технологий собеседования и интервьюирования в ходе отбора кадров, а также проведения квалификационного экзамена.

3. Для повышения эффективности муниципальной кадровой политики, реализуемой администрацией Старооскольского городского округа, необходимо сформировать механизмы, адекватные целям и задачам комплексного развития муниципального образования; повысить престиж муниципальной службы и авторитет муниципальных служащих; совершенствовать систему профессионального развития и карьерного роста кадров муниципального управления; создать действенные технологии развития кадрового потенциала.

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.

Эффективность муниципального управления, зависит от компетентности кадров, а качество трудовых ресурсов является главным составляющим стабилизации страны и общества. Составляющим фактором эффективности муниципального управления – является квалификация работников, уровень профессионализма и отношение к поставленным задачам.

Муниципальная кадровая политика – это ведущее звено организации местного сообщества, поскольку представляет собой комплексную систему управления человеческими ресурсами и является необходимой основой для объединения и согласования управленческих воздействий в организационной, экономической и культурной сферах местного сообщества.

Исходным моментом кадровой работы на государственной и муниципальной службе является кадровое планирование, определяемое как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время.

Организация отбора кадров на замещение должностей государственной и муниципальной службы представляет собой комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, которая в свою очередь предусматривает оценку их соответствия квалификационным требованиям к должностям гражданской службы. Процедура отбора кадров включает анализ представленных кандидатом на замещение должности государственной и муниципальной службы документов, проведение тестирования на соответствие базовым квалификационным требованиям. На сегодня основной технологией кадрового менеджмента, дающей оценку кандидата во время работы конкурсной комиссии на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям, становится технология собеседования.

В Старооскольском городском округе в настоящее время реализуется долгосрочная муниципальная программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы», которая выявляет отклонения в достижении промежуточных результатов из-за несоответствия влияния отдельных программных мероприятий на ситуацию в сфере кадровой политики. В городском округе осуществляются меры, направленные на снижение последствий рисков и повышение уровня гарантированного достижения предусмотренных в программе показателей конечных результатов.

Основными преимуществами муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе является наличие возможности определения уровня профессиональных компетенций, навыков, требующих развития у муниципальных служащих; наличие высших учебных заведений, имеющих необходимые программы обучения для муниципальных служащих; наличие системы профилактики коррупционных нарушений; возможность формирования системы наставничества на муниципальной службе.

Механизмами совершенствования кадровой политики сегодня становятся инновационные технологии собеседования и интервьюирования в

ходе отбора кадров, а также проведения аттестационных процедур, направленные как на определение соответствия кандидата требуемой квалификации, так и выяснение того, насколько специалист способен принимать нестандартные решения в чрезвычайных ситуациях, насколько развита его корпоративная культура, велик ли потенциал для карьерного роста.

Принципы кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность государственных и муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Кадровое обеспечение, будучи одной из главных целей муниципальной кадровой политики, должно включать в себя разносторонний комплекс мероприятий: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, их профессионального роста и развития коммуникативных практик взаимодействия с гражданами и корпоративной культуры .

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Москва, 2012. – 63 с.
2. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 22. – Ст. 2062
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 1015.
4. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 06.10.2003. – № 40. – ст. 3822.
6. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
7. О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам [Электронный ресурс] : федеральный закон от 03 декабря 2012 г. № 230-ФЗ (ред. от 03.11.2015 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
8. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 – Справочная правовая

- система «КонсультантПлюс» [сайт]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
9. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации 01 февраля 2005 г. № 111 // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
 10. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации 01 февраля 2005 г. № 112// Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
 11. Комплекс мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих в 2015 году [Электронный ресурс]: утвержден приказом Минтруда России от 25 февраля 2015 г. № 114. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/>
 12. О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011-2015 годы» [Электронный ресурс]: Постановление правительства Белгородской области от 25.04.2011 № 152-пп // Информационный портал «Законы РФ» [сайт]. – Режим доступа: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/6314>
 13. Об утверждении положения, структуры и штатных расписаний департамента кадровой политики Белгородской области [Электронный ресурс]: 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» [сайт]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
 14. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : закон Белгородской области от 24

сентября 2007 г. № 150 // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.

15. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
16. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: утвержден решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской обл. от 21.02.2008 г. № 24 (в ред. решения от 14.10.2016 г. № 476) [Электронный ресурс] // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>.
17. Положение о муниципальной службе Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Утверждено решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 7 октября 2008 г. № 188 (в ред. от 25.02.2011 № 538) // Официальный сайт администрации Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru>
18. Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы [Электронный ресурс]: муниципальная программа: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 30 октября 2014 года № 3675 (в ред. постановления от 21.03.2016 г. № 948) // Старооскольский городской округ: офиц. сайт органов местного самоуправления. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>.
19. Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе [Электронный ресурс]: долгосрочная целевая программа на 2011-2015 годы: утв. постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 09.03.2011 года

- № 522 // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>
20. Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Утвержден постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 14 марта 2011 года № 640 // Официальный сайт администрации Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru>
21. Об утверждении методических рекомендаций по применению порядка проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы и (или) на включение в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 21 декабря 2011 г. № 107-ро // Старооскольский городской округ: официальный сайт органов местного самоуправления. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>
22. Агибалова, О.В. Кадровая составляющая реформы местного самоуправления [Текст] / О. Ю. Агибалова. – Воронеж: Изд-во им. Е. А. Болховитинова, 2011. – 126 с.
23. 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.
24. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 286 с.
25. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород, 2012. – 312 с.
26. 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.

27. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев. – Белгород, 2014. – 340 с.
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. 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.
30. Васютин, Ю.С. Профессиональное образование кадров государственной службы и местного самоуправления [Текст] / Ю.С. Васютин. – М.: Орел, 2009. – 220 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. Егоршин, А.П. Основы управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2011. – 510 с.
33. 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.
34. Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра-М, 2015. – 478 с.

35. Клименко, А.В. Можно ли сэкономить на бюрократии? [Текст] / А.В. Клименко, Н.Н. Клищ // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 3. – С. 90–109
36. Матирко, В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате [Текст] / В.И. Матирко. – М.: Юрист, 2015. – 190 с.
37. Морозова, Е. В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента [Текст] / Е.В. Морозова. – М.: Полис, 2010. – 361 с.
38. Оболонский, А. В. Этика и ответственность в публичной службе [Текст] / А.В. Оболонский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 55-71.
39. Резник, С.Д. Управление персоналом [Текст] / С.Д. Резник. – Пенза: ПГАСИ, 2014.- 339 с.
40. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 432 с.
41. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2014. – 235 с.
42. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2016. – 189 с.
43. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России [Текст] / В.А. Сулемов. – М., 2014. – 315 с.
44. Терещенко, В.И. Курс для высшего управленческого персонала [Текст] / В.И. Терещенко. – М.: Экономика, 2011. – 807 с.
45. Труханович, Л.В. Кадры предприятия: Справочник по кадровому делопроизводству [Текст] / Л.В. Труханович. – М.: Дело и сервис, 2011. – 480 с.
46. Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: БЕК, 2013. – 180 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. Хохлов, А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти [Текст] / А.А. Хохлов. – М.: Право, 2010. – 170 с.
50. Цимбалист, А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих [Текст] / А.В. Цимбалист. – М.: КноРус, 2010. – 220 с.
51. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 637 с.
52. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2012. – 336 с.
53. Шугрина, Е. С. Муниципальное право [Текст] / Е.С. Шугрина. – М. : Норма, 2014. – 576 с.
54. Шугрина, Е. С. Новый этап муниципальной реформы или контрреформирование контрреформ? [Текст] / Е.С. Шугрина // Конституционное и муниципальное право. – 2015. – № 4. – С. 68-71.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Реестр должностей
муниципальной службы в Белгородской области

Раздел 1. ДОЛЖНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ, УЧРЕЖДАЕМЫЕ
ДЛЯ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ЛИЦ,
ЗАМЕЩАЮЩИХ МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

Высшие должности муниципальной службы

Глава администрации муниципального района (городского округа)*
Первый заместитель главы администрации муниципального района (городского округа)
Заместитель главы администрации муниципального района (городского округа)
Председатель контрольного органа представительного органа муниципального района (городского округа)
Руководитель аппарата представительного органа муниципального района (городского округа)

Главные должности муниципальной службы

Первый заместитель главы поселения
Заместитель главы поселения
Глава администрации поселения*
Первый заместитель главы администрации поселения
Заместитель главы администрации поселения
Председатель контрольного органа представительного органа поселения
Руководитель аппарата представительного органа поселения
Помощник (советник, референт, пресс-секретарь) главы администрации муниципального района (городского округа)

Ведущие должности муниципальной службы

Помощник (советник, референт, пресс-секретарь) главы муниципального образования
Помощник (советник, референт, пресс-секретарь) главы администрации поселения

Раздел 2. ДОЛЖНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ, УЧРЕЖДАЕМЫЕ
ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ И ИЗБИРАТЕЛЬНЫХ КОМИССИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАНИЙ

Часть 1. Должности муниципальной службы для обеспечения
исполнения полномочий администрации муниципального образования

Высшие должности муниципальной службы

Начальник отраслевого (функционального) или территориального органа администрации муниципального района (городского округа)
Первый заместитель начальника отраслевого (функционального) или территориального органа администрации муниципального района (городского округа)
Заместитель начальника отраслевого (функционального) или территориального органа администрации муниципального района (городского округа)

Главные должности муниципальной службы

Начальник отраслевого (функционального) или территориального органа администрации поселения

Первый заместитель начальника отраслевого (функционального) или территориального органа администрации поселения

Заместитель начальника отраслевого (функционального) или территориального органа администрации поселения

Начальник структурного подразделения отраслевого (функционального) органа администрации муниципального района (городского округа)

Первый заместитель начальника структурного подразделения отраслевого (функционального) органа администрации муниципального района (городского округа)

Заместитель начальника структурного подразделения отраслевого (функционального) органа администрации муниципального района (городского округа)

Ведущие должности муниципальной службы

Начальник подразделения в структурном подразделении отраслевого (функционального) органа администрации муниципального района (городского округа)

Заместитель начальника подразделения в структурном подразделении отраслевого (функционального) органа администрации муниципального района (городского округа)

Главный специалист

Старшие должности муниципальной службы

Ведущий специалист

Референт

Младшие должности муниципальной службы

Специалист 1 категории

Специалист 2 категории

Часть 2. Должности муниципальной службы для обеспечения исполнения полномочий представительного органа муниципального образования Главные должности муниципальной службы

Заместитель руководителя аппарата представительного органа муниципального образования

Начальник структурного подразделения аппарата представительного органа муниципального образования

Заместитель начальника структурного подразделения аппарата представительного органа муниципального образования

Начальник подразделения в структурном подразделении аппарата представительного органа муниципального образования

(позиция введена законом Белгородской области от 04.12.2007 N 177)

Инспектор контрольного органа представительного органа муниципального образования

Ведущие должности муниципальной службы

Главный специалист

Старшие должности муниципальной службы

Ведущий специалист

* Должность замещается на срок, определенный уставом муниципального образования.

Положение
о квалификационных требованиях к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей муниципальных служащих

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение устанавливает квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей муниципальных служащих (далее - квалификационные требования).

1.2. Квалификационные требования устанавливаются в зависимости от групп должностей муниципальной службы, согласно Перечню должностей муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа.

1.3. Под квалификационными требованиями понимается система требований к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, которым должен соответствовать муниципальный служащий, замещающий должность муниципальной службы администрации Старооскольского городского округа (далее - должность муниципальной службы).

1.4. При разработке должностных инструкций на должности муниципальной службы включать квалификационные требования, указанные в пунктах 2,3 настоящего Положения.

2. Общие квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам муниципальных служащих

2.1. Общие квалификационные требования к уровню профессионального образования включают:

- 1) для высших, главных и ведущих групп должностей муниципальной службы - наличие высшего профессионального образования по специальности «Государственное и муниципальное управление» или высшего профессионального образования;
- 2) для старших и младших групп должностей муниципальной службы – наличие среднего профессионального образования при условии получения на момент замещения должности муниципальной службы высшего профессионального образования по заочной или очно-заочной (вечерней) форме обучения.

Профессиональное образование подтверждается документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании по направлениям подготовки (специальностям), соответствующим направлениям деятельности органов администрации Старооскольского городского округа, их структурных подразделений. В случае, если специальное профессиональное образование, подтвержденное документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании, не соответствуют направлениям деятельности, учитывается документ государственного образца о профессиональной переподготовке по соответствующим направлениям деятельности органов администрации Старооскольского городского округа, их структурных подразделений.

2.2. Общие квалификационные требования к стажу муниципальной службы или стажу

работы по специальности включают:

1) для высших и главных групп должностей муниципальной службы - наличие стажа муниципальной службы (государственной службы) или стажа работы, связанного с полученной специальностью не менее трех лет;

2) для ведущих и старших групп должностей муниципальной службы - наличие стажа муниципальной службы (государственной службы) или стажа работы по специальности не менее одного года.

2.3. Общими квалификационными требованиями к профессиональным знаниям муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы, являются:

- знание Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Устава Белгородской области, законов Белгородской области и иных нормативных правовых актов Белгородской области, соответствующих направлениям деятельности органов администрации городского округа и её структурных подразделений применительно к исполнению должностных обязанностей, Устава Старооскольского городского округа,
- знание федерального и областного законодательства о муниципальной службе,
- знание основ муниципального управления,
- знание нормативных правовых актов, регламентирующих служебную деятельность.

2.4. Общими квалификационными требованиями к профессиональным навыкам муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы, являются:

- навыки владения современными средствами, методами и технологией работы с информацией;
- навыки работы с документами (составление, оформление, анализ, ведение и хранение документации и иные практические навыки работы с документами);
- навыки саморазвития и организации личного труда;
- навыки планирования рабочего времени;
- коммуникативные навыки.

Положение о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок и условия проведения аттестации муниципальных служащих (далее: муниципальные служащие) администрации Старооскольского городского округа (далее - администрации), а также организацию работы комиссии, на которую возложено проведение аттестации.

1.2. Аттестация муниципальных служащих призвана способствовать совершенствованию деятельности администрации по подбору, расстановке и повышению квалификации муниципальных служащих, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности, а также решению вопроса о присвоении муниципальному служащему соответствующего квалификационного разряда.

1.3. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. В целях оказания организационно-методического и консультационного содействия для участия в работе аттестационной комиссии могут быть также приглашены представители органа по управлению государственной службой Белгородской области, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций из числа специалистов по вопросам, связанным с муниципальной службой.

1.4. Аттестации подлежат муниципальные служащие, замещающие в администрации высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы администрации городского округа.

1.5. Аттестации не подлежат следующие категории муниципальных служащих:
замещающие должность муниципальной службы менее одного года;
достигшие возраста 60 лет;
беременные женщины;
находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска;
замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

1.6. Аттестация проводится один раз в три года. Процедура аттестации состоит из трех основных этапов:

- подготовка к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- принятие решения по результатам аттестации.

2. Подготовка к проведению аттестации

2.1. Подготовка методических материалов, обеспечение работы аттестационных комиссий возлагается на отдел муниципальной службы и кадров департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации.

Отделом муниципальной службы и кадров за полтора месяца до проведения аттестации направляются в структурные подразделения администрации:

списки муниципальных служащих, подлежащих аттестации;
примерный перечень вопросов для подготовки к собеседованию.

2.2 Аттестация муниципальных служащих проводится согласно утвержденным графикам проведения аттестации.

Графики проведения аттестации утверждаются главой администрации и доводятся до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

В графике указываются:

наименование структурного подразделения органа администрации, в котором проводится аттестация;

дата, время и место проведения аттестации;

дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за представление руководителей структурных подразделений.

2.3. В соответствии с утвержденными графиками руководители структурных подразделений:

назначают в структурном подразделении работника, ответственного за проведение аттестации;

не позднее, чем за месяц до начала аттестации доводят до сведения муниципальных служащих, подлежащих аттестации, настоящий порядок проведения аттестации, дату аттестации;

примерный перечень вопросов для подготовки к собеседованию.

2.4. Не позднее, чем за две недели до начала аттестации, ответственные работники от структурных подразделений за ее проведение предоставляют в аттестационную комиссию:

отзыв на аттестуемого муниципального служащего (приложение № 1), составленный непосредственным руководителем аттестуемого муниципального служащего и согласованный с заместителем главы администрации (по принадлежности), начальником структурного подразделения (с отметкой ознакомления с ним аттестуемого);

сообщение муниципального служащего о своей служебной деятельности в форме реферата, составленного согласно рекомендациям (приложение № 2);

должностную инструкцию муниципального служащего.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляются также отзыв о муниципальном служащем и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

При этом аттестуемый муниципальный служащий вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем не согласии с представленным отзывом.

3. Проведение аттестации

3.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого муниципального служащего. На заседании аттестационная комиссия:

рассматривает представленные материалы на аттестуемого муниципального служащего;

заслушивает:

а) сообщение муниципального служащего о своей служебной деятельности (защита реферата);

б) ответы аттестуемого муниципального служащего на вопросы членов аттестационной комиссии;

принимает решение по итогам аттестации муниципального служащего.

3.2. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем

присутствует не менее двух третей членов.

Протокол заседания аттестационной комиссии (приложение № 3), в котором фиксируются ее решение и результаты голосования, ведет секретарь аттестационной комиссии. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии.

3.3. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств муниципального служащего, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов муниципальный служащий признается соответствующим занимаемой должности.

Обсуждение профессиональных и личных качеств муниципального служащего применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма, при условии открытого обмена мнениями, всестороннего обсуждения успехов и недостатков в работе аттестуемого. Профессиональная служебная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед администрацией задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

На период аттестации муниципального служащего, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в этой комиссии приостанавливается.

3.4. В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рассмотрение материалов откладывается до его прибытия на заседание.

В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации муниципальный служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с действующим законодательством, а его аттестация переносится на более поздний срок.

4. Принятие решения по результатам аттестации

4.1. На основании предоставленных материалов, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств муниципального служащего аттестационная комиссия дает одно из следующих заключений:

- соответствует замещаемой муниципальной должности;
- соответствует замещаемой муниципальной должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности;
- не соответствует замещаемой муниципальной должности.

4.1.1. В случае положительного результата аттестационная комиссия вправе внести на рассмотрение главе администрации ряд мотивированных рекомендаций:

- о повышении муниципального служащего в должности;
- о присвоении муниципальному служащему, в установленном порядке, очередного квалификационного разряда;
- о направлении муниципального служащего на повышение квалификации;
- о включении муниципального служащего в резерв на замещение вышестоящей должности.

4.1.2. При неудовлетворительном результате аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит предложения о направлении муниципального служащего на курсы повышения квалификации или на переподготовку; либо о переводе, с его согласия, на другую должность муниципальной службы.

4.2. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального

служащего (приложение № 4). Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

С аттестационным листом муниципального служащий знакомится под расписку.

Аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле муниципального служащего.

Материалы аттестации муниципальных служащих представляются главе администрации не позднее, чем через семь дней после ее проведения.

4.3. При отказе муниципального служащего от прохождения курсов повышения квалификации, переподготовки или невозможности перевода с его согласия на другую должность муниципальной службы глава администрации вправе принять решение об увольнении муниципального служащего в связи с несоответствием замещаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

Все решения по результатам проведения аттестации должны быть реализованы в срок, не превышающий два месяца со дня ее окончания. По истечении указанного срока все решения, связанные с результатами аттестации, являются не обоснованными. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитываются.

4.4. Трудовые споры по поводу реализации решений аттестационной комиссии или руководства, связанные с увольнением или переводом муниципальных служащих, признанных не соответствующих замещаемой должности, рассматриваются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Сведения о достижении значений показателей муниципальной программы
«Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в
Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы» за 2015 год

Показатель	Ед. изм.	Значения показателей муниципальной программы (подпрограммы)					Обоснование отклонения фактического от планового значения
		2014 год	2015 год				
			План	Факт	Выполнение плана, % (гр. 5 : гр. 4 * 100%)	Абсолютное отклонение (гр. 5 - гр. 4)	
1	2	3	4	5	6	7	8
Муниципальная программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе на 2015-2020 годы»							
Доля обученных не реже одного раза в три года муниципальных служащих городского округа	%	60	60	60	100	0	
Основное мероприятие 1.1. «Подготовка работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительное профессиональное образование»							
Доля обученных не реже одного раза в три года муниципальных служащих городского округа	%	60	60	60	100	0	
Основное мероприятие 2.1. «Информационное сопровождение мероприятий антикоррупционной направленности, публичное осуждение коррупции в средствах массовой информации»							
Количество информационных мероприятий в рамках информационного сопровождения антикоррупционной деятельности, публичного осуждения коррупции в средствах массовой информации, информирования населения через средства массовой информации	Ед.	0	0	3	-	3	На 3-х информационных ресурсах размещена информация по сведениям о доходах и расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих администрации городского округа

Примерные вопросы для собеседования

БЛОК I. «Образование, способность к обучению»:

1. Какие предметы вам давались лучше всего в институте (техникуме, школе)?
2. Как вы выбирали профессию и учебное заведение?
3. Как вы думаете совершенствовать свою профессиональную подготовку?
4. В чем вы уже состоялись как профессионал?
5. Чему бы вы хотели научиться в ближайшем будущем?

БЛОК II. «Трудовая деятельность»:

1. В каких организациях вы работали раньше?
2. Какие аспекты работы вам нравились больше / меньше?
3. Каков ваш опыт в руководстве / управлении другими людьми?
4. С людьми какого типа вы любите / не любите работать?
5. Почему вы решили устроиться именно в эту организацию?
6. Почему вы приняли решение уйти из организации? Что послужило причиной вашего ухода?
7. Какие предложения о работе вы рассматриваете?

БЛОК III. «Карьера, мотивация, планы на будущее»:

1. Почему вы хотите получить эту работу?
2. Как вы думаете, чем занимается наша организация?
3. Какие направления деятельности вас интересуют в большей / меньшей степени?
4. Чем вы планируете заниматься через 5 – 10 лет?
5. Если вы устроитесь на работу и получите более выгодное предложение, как вы поступите?
6. На какую зарплату вы рассчитываете?
7. Какие черты характера вы хотели бы в себе исправить?

БЛОК IV. «Работа в организации»:

1. Каков круг ваших обязанностей в настоящее время?
2. Хотели бы вы изменить что-то в своей работе? Что именно? А в работе своего отдела?
3. Может ли ваш работодатель дать вам рекомендацию?
4. Как вы оцениваете нашу компанию с точки зрения вашей дальнейшей карьеры?
5. Какие качества, по-вашему, необходимы, чтобы успешно справляться с данной работой?

БЛОК V. «Семья»:

1. Каков состав вашей семьи?
2. Где вы живете?
3. Каковы ваши отношения с членами семьи?
4. Как распределяются домашние обязанности в вашей семье?
5. Какие покупки вы планируете совершить в ближайшее время?

БЛОК VI. «Хобби»:

1. Что вы делаете в свободное время?
2. Есть ли у вас хобби? Чем это вызвано?
3. Занимаетесь ли вы спортом? Как много времени вы посвящаете этому?
4. Назовите ваши любимые кинофильмы?
5. Какие книги вы любите читать?
6. Много ли времени вы проводите в социальных сетях?
7. На каком культурном мероприятии вы побывали в последнее время?