

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 СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ
СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.04
Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 92071307
Стрелковой Анастасии Владимировны

Научный руководитель
к.ю.н., старший преподаватель
Журналев Э.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	7
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	22
РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СТАРООСКОЛЬСКОМ ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	70

Актуальность исследования. В муниципальном управлении занято большое количество высококвалифицированных специалистов и хозяйственных руководителей. Рост их числа выступает одним из важных факторов повышения эффективности всего общественного развития. Кроме того, организационно-методологическое обеспечение формирования кадров муниципальной службы, рассматриваемых в их органической увязке со всей системой социального управления, является неотъемлемой частью более общей и глобальной проблемы – обеспечения эффективности реализации властных полномочий органами муниципальной власти Российской Федерации и повышения профессионального уровня муниципальных служащих Российской Федерации. На сегодняшний день необходимо формирование социального слоя профессионально подготовленных и нравственно воспитанных муниципальных служащих, способных гарантировать высокую социальную эффективность и безупречность работы органов местного самоуправления в Российской Федерации.

Актуальность темы настоящего исследования вызвана как необходимостью преодоления негативных социальных последствий смены социально-экономической формации и связанных с этой сменой изменениями в требованиях к работе органов муниципальной власти, а следовательно изменениями в требованиях к муниципальным служащим, так и необходимостью теоретического рассмотрения и осмысления принципов и подходов к вопросам методологии формирования технологической составляющей кадровой работы в администрациях муниципальных образований. Это требует сочетания системного и комплексного подходов к вопросам подготовки, подбора и обучения муниципальных служащих.

Между тем, на сегодняшний день, качество кадровой работы вызывает вопросы. Это связано с рядом обстоятельств – это и переходный период, который с одной стороны изменил требования к технологиям кадровой работы на местном уровне, а с другой – обеспечил «кадровый голод» и отсутствие преемственности поколений. Это и отсутствие средств на качественную реализацию механизмов кадровой работы, на ведение научно-теоретической работы по изучению технологий кадровой работы в органах местного самоуправления.

Движущая сила всей деятельности организации – ее персонал. От уровня

квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом в деятельности любой организации.

Таким образом, система работы с кадрами в муниципалитете должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении. В этом и состоит миссия муниципальной кадровой политики.

Из-за низкого уровня профессиональной подготовки муниципальных кадров особо значимым является теоретическая разработка социально-экономических механизмов воспроизводства специалистов муниципальной структуры. Проблема управления кадровым потенциалом органов местного самоуправления носит междисциплинарный характер, что обуславливает необходимость применения в ее разрешении комплексных подходов, с учетом экономических, юридических, социологических, психологических и других факторов. Все это обуславливает потребность в проведении дополнительных теоретических исследований в области кадрового обеспечения в органах муниципальной власти.

Анализ степени изученности выбранной темы.

Как показывает анализ отечественной и зарубежной литературы, проблеме становления российской государственности и муниципального самоуправления, государственной и муниципальной службы уделяется достаточное внимание. В этих направлениях работают Г.В. Атаманчук¹, Т.Ю. Базаров, В.С. Магун². В работах В.Г. Игнатова³, В.П. Мельникова⁴, В.А. Сулемова⁵ и др. нашли отражения проблемы современной кадровой политики, кадрового обеспечения службы, профессионализма

¹ Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. М.: Академия, 2010. 224 с.;

² Магун В.С. Базовые ценности россиян и других европейцев (по материалам опросов 2008 года) // Вопросы экономики. 2010. № 12. С. 107-131.

³ Игнатов В.Г. Местное самоуправление. Ростов н/Д, 2010. 178 с.

⁴ Мельников В.П. Исследование систем управления. М.: Академия, 2008. 326 с.

⁵ Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. М., 2013. 342 с.

государственных и муниципальных служащих. В работах В.К. Белолипецкого профессиональная культура управленца раскрывается в виде особого социального феномена - сложного, многомерного, многоаспектного, исторически развивающегося¹.

Проблемой исследования является противоречие между необходимостью совершенствования системы управления муниципальной кадровой политикой и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации данного процесса на муниципальном уровне.

В качестве основной **гипотезы** исследования выступает предположение о том, что основные проблемы управления системой муниципальной кадровой политикой в Старооскольском городском округе связаны с недостаточной проработанностью методических рекомендаций в данном направлении

Объектом исследования является муниципальная кадровая политика.

Предмет исследования – механизмы управления муниципальной кадровой политикой.

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по эффективному управлению муниципальной кадровой политикой.

Задачи:

1. Изучить теоретические и методологические основы кадровой политики;
2. Проанализировать систему кадровых технологий, которые используются в Администрации Старооскольского городского округа;
3. Разработать основные рекомендации и предложения по совершенствованию кадровой политики в Старооскольском городском округе.

Для проведения исследования использовался системный подход с целью анализа и структурирования существующей и должной системы, с составляющими ее неразрывно связанными элементами, кадровой работы с муниципальными служащими как эффективной кадровой политики.

Теоретической и методологической базой исследования являются положения Конституции РФ и законы РФ, Послания Президента РФ федеральному

¹ Белолипецкий В.К. Этика и культура управления. М., 2010. 215 с.

Собранию, законодательные акты Белгородской области, касающиеся вопросов кадрового обеспечения региональных и муниципальных структур, труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления персоналом.

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

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление кадровым потенциалом на разных уровнях организации общества; во-первых, приобретает первостепенное значение в повышении эффективности управления; во-вторых, становится главным направлением, возрождения России и перехода на рыночные отношения; в-третьих, меняется направление совершенствования самой кадровой политики, принимающая современный вид при одном условии — оздоровление ее начнется с каждого муниципального сообщества.

Последние располагают огромными кадровыми ресурсами, которые здесь проходят свой начальный путь социализации «наверх». Именно здесь кадры изначально формируют первичные качества профессионала, политического руководителя, включаясь в реальные отношения управления муниципальной собственностью и муниципальными процессами в целом, которые отличаются значительными особенностями. Раскрыть последнее — одна из главных задач муниципального управления.

В развитии территорий и улучшении качества жизни населения Российской Федерации важнейшую роль играет самый близкий к гражданам уровень власти — органы местного самоуправления. От слаженной работы местных органов власти напрямую зависит рациональное использование имеющихся ресурсов и стабильная жизнедеятельность в муниципальных образованиях¹.

Однако решение широкого круга вопросов местного значения, исполнение делегированных государственных полномочий, преодоление возникающих проблемных ситуаций невозможно без четкой кадровой политики, направленной на совершенствование системы привлечения и набора квалифицированных специалистов. Тем более в органах местного самоуправления практически не создаются новые штатные единицы или структурные подразделения для осуществления муниципального контроля, а соответствующие обязанности возлагаются на действующих сотрудников администраций в качестве дополнительных функций.

В связи с этим возникает необходимость в привлечении на муниципальную службу молодых квалифицированных специалистов и повышении уровня знаний, что будет способствовать укреплению стабильности в органах местного самоуправления.

В развитии территорий и улучшении качества жизни населения Российской Федерации важнейшую роль играет самый близкий к гражданам уровень власти — органы местного самоуправления. От слаженной работы местных органов власти напрямую зависит рациональное использование имеющихся ресурсов и стабильная жизнедеятельность в муниципальных образованиях.

Муниципальная кадровая политика творчески применяет принципы кадровой политики центра с учетом местных особенностей, вырабатывая свою кадровую политику, которая не только способствует их реализации, но и ведет к развитию².

Реализация целей и задач управления осуществляется кадровой политикой. Кадровая политика является основным направлением в работе с персоналом, набором основополагающих принципов, выполняемых службой персонала. В этой

¹ Кушнир И.В. Муниципальное право. Москва, 2014. С. 45.

² Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Москва, 2012. С.16.

связи кадровая политика является главным стратегическим спектром поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – целенаправленная деятельность по созданию рабочего коллектива, который наилучшим образом способствовал бы сочетанию целей и приоритетов города и его сотрудников.

Главные этапы формирования кадровой политики:

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «О государственной и муниципальной службе Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Второй этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий,

определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий¹.

Основополагающими функциями кадровой политики являются:

- 1) связь со стратегией;
- 2) ориентация на долговременное планирование;
- 3) высокая значимость роли кадров;
- 4) круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

- 1) проведение маркетинговой деятельности по работе с персоналом;
- 2) планирование потребности организации;
- 3) прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом нововведений;
- 4) организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- 5) подбор персонала;
- 6) разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- 7) рационализация затрат на персонал организации;
- 8) разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- 9) организация труда и рабочего места;
- 10) разработка программ занятости и социальных программ;
- 11) эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- 12) управление нововведениями в кадровой работе;
- 13) обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- 14) анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- 15) обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;

¹ Рыбак Я.О. Кадровая политика. Москва, 2011. С. 20.

16) разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности¹.

Для реализации вышеизложенных мероприятий и поддержания плодотворной работы в дальнейшем необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы управления персоналом организации. Она должна иметь в своем составе подразделения, имеющие целью осуществление всех возложенных на нее функций. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров города в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития города. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики города, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре города.

Поскольку формирование высококвалифицированных кадров связано с определенными издержками для города, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

С принятием в 1990-х годах новых законов, устанавливающих систему местного самоуправления, возникает вопрос о сотрудниках, работающих в органах местного самоуправления, их правовом статусе, особенностях функционирования и обслуживания. Приняты органами местного самоуправления: нормативно-правовые акты также устанавливают правовой статус муниципальных служащих.

До перехода к организации местной власти на началах самоуправления и

¹ Матвеев К.С. Кадровое планирование. Москва, 2013. С. 34.

становления местного самоуправления в качестве самостоятельной формы осуществления власти народа понятие «муниципальная служба» в законодательстве не использовалось, ибо в нем не было необходимости: служащие местных органов государственной власти – местных Советов и исполнительных комитетов – являлись государственными служащими. Государственный служащий и муниципальный служащий рассматривались как равнозначные понятия. Согласно такому взгляду муниципальный служащий – это государственный служащий, работающий в органе местного самоуправления¹.

Концепция и сущность местного самоуправления, приведенные в Конституции Российской Федерации, Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (п. 2 ст. 2). Эти правовые акты позволяют определять местное самоуправление как социально-политическое учреждение и, прежде всего, его государственно-правовой характер.

Так, в ст. 12 Конституции РФ зафиксировано: «В Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти».

Статья 2 Федерального закона № 25-ФЗ определяет муниципальную службу как профессиональную деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта). Таким образом, законодатель уточнил, что для прохождения муниципальной службы требуется заключение трудового договора (контракта)².

Следует отметить, что указанное уточнение отличает статус муниципальных служащих от статуса государственных служащих, в которых замена должностей осуществляется на основании договора на обслуживание. Это положение Федерального закона № 25-ФЗ имеет концептуальное значение, поскольку оно позволяет предусмотреть иной подход к регулированию вопросов о получении,

¹ Васильев А.А. Муниципальное управление. Москва, 2012. С. 7.

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

прохождении и прекращении муниципальной службы по сравнению с регулированием государственной гражданской службы Российской Федерация. Таким образом, Федеральный закон № 25-ФЗ предусматривает, что муниципальные служащие полностью подчиняются трудовому законодательству с функциями, предусмотренными настоящим Федеральным законом. Что касается Федерального закона № 79-ФЗ, то в соответствии с его требованиями федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, в которых содержатся нормы трудового кодекса, могут применяться к отношениям частично связанных с государственной гражданской службой Российской Федерации, не регулируется настоящим Федеральным законом.

Понятие «муниципальная служба» не является новым для российского законодательства. Впервые определение «муниципальная служба» появляется в Федеральном законе от 28 августа 1995 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», впоследствии определение понятию «муниципальная служба» было дано и Федеральным законом от 8 января 1998 г. № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации». Оба Закона в настоящее время утратили силу.

В научной литературе представлено достаточно много точек зрения, касающихся вопроса служебной деятельности как особом виде социальной деятельности, а также непосредственно о понятии «служба». Одни авторы считают, что понятие «служба» может включать и обозначать и вид деятельности людей, и ведомственное подразделение, и самостоятельное ведомство¹.

Другие определяют службу как вид социальной деятельности, которая в системе социальных отношений является необходимым условием нормальной жизнедеятельности общества.

Исходя из Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»², а также

¹Королев С.В. Теория муниципального управления. Москва, 2012. С. 10.

² Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации :федер. Закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 8 октября.

настоящего Федерального закона муниципальную службу можно определить как профессиональную управленческую деятельность, как правовой и социальный институт.

С содержательной точки зрения, профессиональная деятельность муниципальных служащих связана с выполнением исполнительных, административных, информационно-аналитических и других функций.

Основными отличительными особенностями муниципальной службы от других видов деятельности являются:

1) муниципальная служба осуществляется в органах местного самоуправления. В соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» структуру органов местного самоуправления составляют:

- представительный орган муниципального образования;
- глава муниципального образования;
- местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования);
- контрольный орган муниципального образования;
- иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения¹.

Муниципальные предприятия и учреждения не входят в структуру органов местного самоуправления, соответственно лица, осуществляющие свою профессиональную деятельность в указанных учреждениях, не состоят на муниципальной службе и не являются по статусу муниципальными служащими;

2) муниципальная служба осуществляется в аппарате избирательной комиссии муниципального образования. Порядок формирования и полномочия избирательных комиссий муниципальных образований устанавливаются федеральным законом и принимаемым в соответствии с ним законом субъекта Российской Федерации, а также уставами муниципальных образований;

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации :федер. Закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 8 октября.

3) муниципальная служба осуществляется на должностях муниципальной службы. Структура муниципальных должностей органов местного самоуправления представлена двумя видами: выборные должности и должности муниципальной службы. К выборным муниципальным должностям Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» отнесены:

а) депутаты – члены представительного органа поселения, муниципального района, городского округа или внутригородской территории города федерального значения;

б) должностные лица местного самоуправления – выборные лица, наделенные исполнительно-распорядительными полномочиями по решению вопросов местного значения и (или) по организации деятельности органа местного самоуправления;

в) выборные должностные лица местного самоуправления – должностные лица местного самоуправления, избираемые на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании на муниципальных выборах;

г) члены выборного органа местного самоуправления – выборные должностные лица органа местного самоуправления, сформированного на муниципальных выборах¹.

В органах местного самоуправления могут быть предусмотрены должности для технического обеспечения деятельности органов местного самоуправления. Лица, которые не замещают муниципальные должности муниципальной службы и исполняют обязанности по техническому обеспечению деятельности органов местного самоуправления, не состоят на муниципальной службе и не являются муниципальными служащими. На данных лиц не распространяются квалификационные требования, предусмотренные к замещению муниципальных должностей муниципальной службы, установленные Законом, а также права, обязанности, ограничения и запреты, то есть те элементы, которые сопровождают статус муниципального служащего²;

¹Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации :федер. Закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 8 октября.

² Глазунова Н.И. Государственное у муниципальное управление. Москва, 2013. С.26.

4) муниципальная служба функционирует в сфере публичной власти и является публично-властной деятельностью. Публичность муниципальной службы – важнейшая составная часть публичного права, выражающая право народа как суверенитета демократического государства на профессиональное ведение дел от лица всего народа.

Конституционное законодательство определило местное самоуправление самостоятельным звеном. Это означает, что оно независимо и функционирует под свою ответственность, но в рамках правил, установленных как конституционным, так и федеративным законодательством. Поэтому местное самоуправление не обладает никакими качествами государственного суверенитета. Самостоятельность местного самоуправления осуществляется в пределах полномочий, которые предоставляются ему государством – представительными органами государства, издающими соответствующие законы, и исполнительными органами, которые вправе передавать те или иные полномочия по договору. Исполнительные органы государства, на которых лежит обязанность проведения законов в жизнь, обязаны реагировать на случаи неисполнения законов¹.

Самостоятельность местного самоуправления конституционно обеспечивается тем, что его органы не входят в систему органов государственной власти. Местное самоуправление самостоятельно и как бы «отделено» от государства.

Таким образом, местное самоуправление как институциональная, нормативная система обеспечивает решение вопросов местного значения. Нормативная база, организация власти, управленческая деятельность органов местного самоуправления, местная практика – все это служит самостоятельному решению проблем, связанных с достойным жизненным обеспечением. Именно населению принадлежит право самостоятельно решать вопросы, затрагивающие интересы сообщества в целом.

Службу в органах местного самоуправления традиционно рассматривают в трех аспектах – социальном, политическом и правовом.

В муниципальном – правовой науке главное внимание уделяется правовой характеристике службы в органах местного самоуправления. Однако для практики местного самоуправления, для выполнения его задач, функций и полномочий в деле

¹ Пашкевич М. Муниципальное право Российской Федерации. Санкт-Петербург, 2013. С.22.

обеспечения прав и свобод человека и гражданина, интересов юридических лиц такая характеристика имеет первостепенное значение.

В определении аспекта деятельности главную роль играет анализ специфики профессиональной деятельности должностных лиц муниципального управления в контексте их социально-правового статуса государственных служащих. Организационно-правовой аспект службы в органах местного самоуправления рассматривается в контексте анализа специфики организации службы в органах местного самоуправления, определения принципов обслуживания, официальных полномочий и особенностей пространственных и временной организация деятельности должностных лиц местных органов власти.

Государственная служба сравнивают с многогранным явлением, которое характеризуется не только социальным, политическим, правовым, организационным, структурным и моральным содержанием, но и процедурной, которой, увы, уделяется слишком мало внимания в науке, несмотря на то, что она обеспечивает функционирование государственной службы. Процессуальный аспект неразрывно связан с юридическими, организационными и структурными аспектами и обусловлен ими.

В публичной службе системой административных процедур охватываются практически все служебные отношения с момента их возникновения до момента прекращения. Именно благодаря административным процедурам конкретными действиями субъектов государственного управления реализуются функции государства и местного самоуправления и решаются индивидуальные административные дела¹.

Важнейшая роль муниципальной службы как института местного самоуправления определила внимание законодателей к регулированию вопросов его организации. Однако сначала за годы возрождения местного самоуправления правовой статус муниципальных служащих в большей мере определялся законодательством о государственной службе. Значительный поворот в объяснении этого учреждения появился после принятия Конституции Российской Федерации 1993 года, в которой установлено, что органы местного самоуправления не входят в

¹ Уткин Э.А. Государственное и муниципальное управление. Москва, 2012. С.19.

систему государственных органов. Нормативное регулирование муниципальной службы осуществляется на трех уровнях: федеральном, региональном и местном.

Конституция Российской Федерации устанавливает основы местного самоуправления в целом и муниципальной службы в частности. 1 июня 2007 г. утратил силу Федеральный закон от 08.01.1998 № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» в связи с вступлением в действие Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (далее - Федерального закона № 25-ФЗ). С 1 января 2009 г. вступил в силу Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», что совпало с завершением переходного периода реформы местного самоуправления и с изменениями в правовом регулировании муниципальной службы¹.

В субъектах Российской Федерации приняты законодательные акты, которые определяют и разрабатывают положения федерального законодательства, действующие в этой сфере. В уставах муниципалитетов существуют также нормы, касающиеся совершенствования муниципальной службы. Однако законодательная база муниципальной службы по-прежнему несовершенна и во многих отношениях противоречива, связанная с ней терминология не установлена полностью, потому что опыт муниципальной практики невелик.

В настоящее время муниципальная служба как орган местного самоуправления становится предметом исследования многих наук. Интерес к нему обусловлен рядом факторов, в том числе его новизной для нашей страны, наличием несоответствий в реальном состоянии муниципальной службы его идеальной модели, а также ее большим значением для развития общества.

Муниципальная служба выступает в роли связующего звена между государственной властью и населением. Она относительно обособлена от органов государственной власти территориально и финансово, что нашло отражение в регламентирующих законодательных актах и нормативных документах. Муниципальная служба удовлетворяет интересы и потребности граждан исходя из

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. Закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 8 октября.

особенностей своего муниципального образования. Полномочия муниципальной службы распространяются только на жителей муниципального образования¹.

Существует и другая сторона муниципальной службы, влияющая на особенности профессиональной деятельности людей, работающих в ее органах. В частности, по организационному типу муниципальную службу можно отнести к бюрократическим организациям.

Бюрократические системы имеют свои положительные стороны, среди которых можно назвать четкую структуру организации, четко прописанные права и обязанности.

К числу негативных сторон относятся не подвластный контроль рост организации, медленное выполнение профессиональных задач служащими, или невыполнения вообще, а также снижение инновационного потенциала².

Описанное положение муниципальной службы в системе государственного устройства рождает ряд противоречий, которые объединены в четыре группы.

1. Деятельность одновременно отвечает интересам органов государственной власти и в интересах населения их муниципального образования. Профессиональная деятельность муниципальных служащих связана с реализацией потребностей населения, но в то же время оказывает определенное давление со стороны государственных органов. Контроль за деятельностью муниципальной службы должен осуществляться населением, но в современной России контроль осуществляется в основном государственными органами. В результате муниципальная служба начинает действовать только для того, чтобы угодить контролирующей стороне.

2. Муниципальная служба была создана относительно недавно, и потому для большинства граждан она неотделима от государственной службы. Процесс становления муниципальной службы как профессии в нашем обществе еще не закончен. Знания, умения, навыки, профессиональные нормы и ценности в муниципальной службе еще только развиваются, в связи с чем, результаты ее деятельности не всегда отвечают интересам и потребностям населения.

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Москва, 2012. С.56.

² Королев С.В. Теория муниципального управления. Москва, 2012. С. 49.

3. Многообразие проблем граждан на уровне муниципального образования, требующих неформального и творческого подхода к их решению, а также высокий уровень стандартизации деятельности муниципальных служащих, границы и содержание которой четко определены законом.

4. Последняя группа противоречий определяется Положением о финансово-экономической независимости муниципальной службы. За муниципальными служащими закреплена значительная часть обязанностей, но многие муниципалитеты не имеют финансовых средств на их исполнение. Такая ситуация приводит к зависимости деятельности муниципальных служащих от органов государственной власти и от государственных чиновников. Кроме того, население зачастую не информируется о расходовании средств местного бюджета¹.

Данные противоречия порождаются недостаточным уровнем развития муниципальной службы, ее неспособностью действовать в интересах населения и самих муниципальных служащих.

Сегодня муниципальную службу можно считать профессией, но, в отличие от традиционных профессий, она является новой в нашей стране, и процесс ее формирования продолжается до сих пор. Одним из самых распространенных подходов к профессии является ее понимание как вида трудовой деятельности, являющегося источником существования и требующего определенной квалификации. Муниципальные служащие регулярно получают заработную плату, средства на которую направляются из бюджета муниципального образования. Для занятия должностей в муниципальной службе требуется наличие специальных знаний, умений и навыков на основе профессионального образования.

В настоящее время к муниципальному служащему и лицу, поступающему на муниципальную службу, предъявляется множество требований: им может стать только ответственный и исполнительный работник, имеющий соответствующее профессиональное образование, обладающий навыками делового общения и т. д.

В то же время совершенно очевидно, что труд муниципального служащего существенно недооценен. Являясь хорошим стартом и точкой отсчета трудовой деятельности, работа в местных органах власти со временем теряет свою

¹Васильев А.А. Муниципальное управление. Москва, 2012. С. 36.

привлекательность для квалифицированных специалистов. Низкая оплата труда служащих, особенно в поселениях, и огромная ответственность обуславливают необходимость выработки мер по предотвращению кадровой проблемы, разработки концепции, предусматривающей сохранение имеющихся квалифицированных кадров, привлечение молодых специалистов.

Одной из мер стимулирующего характера может стать предоставление муниципальным служащим за счет бюджетов всех уровней единовременной субсидии на приобретение или строительство жилья. Кроме того, в целях закрепления на селе молодых специалистов предлагается внести изменения в Земельный кодекс Российской Федерации 2001 года в части предоставления мер государственной поддержки.

Привлечению специалистов в органы местного самоуправления городских и сельских поселений может способствовать и сотрудничество с высшими учебными заведениями по вопросу целевого обучения лиц, поступающих в ВУЗы, при условии, что после завершения обучения они будут обязаны вернуться в родной район и в течение определенного времени проработать в муниципалитете. Данная программа дает муниципальным образованиям надежду на будущий приток квалифицированных кадров из ведущих ВУЗов региона. Однако в силу недостаточности финансовых средств у муниципалитетов целевое обучение муниципальных служащих в настоящее время не представляется возможным.

Отличительные признаки профессии муниципального служащего вытекают из функции и содержания деятельности муниципальных органов власти. Цель деятельности муниципальных служащих – служение интересам местного населения. Объективную оценку профессиональной деятельности муниципальных служащих может дать только население. Муниципальные служащие обязаны осуществлять максимально открытую профессиональную деятельность в форме постоянного взаимодействия с населением¹.

В отличие от государственных служащих, муниципальные служащие работают в условиях меньшей формализации профессиональной деятельности. Муниципальная служба является относительно новым институтом в России, и

¹ Халилова Т. В. Государственная и муниципальная служба. Москва, 2013. С. 61.

многие нормативные документы, регулирующие деятельность сотрудников, только недавно приняты или находятся на стадии разработки.

В соответствии с функциями муниципальной службы понимаются основные направления практической реализации правовых норм муниципального учреждения, которые способствуют достижению соответствующих целей правового регулирования служебных отношений и выполнения муниципальной службой, его социальной роли и государственно-правовой цели¹.

Муниципальная служба в Российской Федерации должна регулироваться федеральными законами, конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации, определяющими муниципальную службу и правовое положение муниципальных служащих субъектов Российской Федерации. Каждая область должна принять свой закон о муниципальной службе.

Нормативно-правовыми актами, регулируемыми служебные отношения муниципальной службы, как в широком смысле, так и в узком ее понимании, являются уставы городского самоуправления, содержащие нормы о муниципальной службе. Нормативно-правовая база о муниципальной службе достаточно молода, но процесс ее развития за последние несколько лет значительно активизировались².

Федеральный закон «Об основах муниципальной службы в РФ» дает нам список основных принципов муниципальной службы:

1. Верховенства Конституции Российской Федерации и федеральных законов над иными нормативными правовыми актами;
2. Принцип приоритета прав и свобод человека и гражданина;
3. Самостоятельности органов местного самоуправления, о пределах их полномочий;
4. Профессионализма и компетентности муниципальных служащих;
5. Ответственности муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
6. Принцип равного доступа гражданина к муниципальной службе в соответствии со способностями и уровнем профессиональной подготовки и другие

¹Кушнир И.В. Муниципальное право. Москва, 2014. С. 88.

²Глазунова Н.И. Государственное у муниципальное управление. Москва, 2013. С.97.

не менее важные единства основных требований, предъявляемых к муниципальной службе в РФ, а также учета исторических и иных местных традиций правовой и социальной защищенности муниципальных служащих внепартийности муниципальной службы

Выводы к разделу I:

1. Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «О муниципальной службе Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования муниципальной службы и входящих в нее органов управления;

2. Муниципальная служба выступает в роли связующего звена между государственной властью и населением;

3. Нормативно-правовыми актами, регулирующими служебные отношения муниципальной службы, как в широком смысле, так и в узком ее понимании, являются уставы городского самоуправления, содержащие нормы о муниципальной службе.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМОЙ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

Старооскольский городской округ Белгородской области является самостоятельным муниципальным образованием в составе Белгородской области.

Муниципальное образование – Старооскольский городской округ Белгородской области – наделено статусом городского округа законом Белгородской области от 7 сентября 2007 года № 138 «Об объединении поселений, входящих в

состав муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольский район», и наделении вновь образованного муниципального образования статусом городского округа»¹.

Организационная структура – форма, в которой реализуется процесс муниципального управления.² Структуру органов местного самоуправления Старооскольского городского округа образуют:

- 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.

Порядок формирования, состав и срок полномочий, подотчетность и подконтрольность органов местного самоуправления, а также иные вопросы организации и деятельности указанных органов определяются Уставом Старооскольского городского округа Белгородской области, утвержденным решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21 февраля 2008 года № 24. Изменение структуры органов местного самоуправления городского округа осуществляется только путем внесения соответствующих изменений в Устав³.

Исполнительно-распорядительным органом Старооскольского городского округа является администрация Старооскольского городского округа, наделенная Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и для

¹ Об объединении поселений, входящих в состав муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольский район», и наделении вновь образованного муниципального образования статусом городского округа»: Закон Белгородской области от 7 сентября 2007 г. № 138 // Белгородская областная Дума. Разд. «Законы Белгородской области». URL: <http://www.belduma.ru/laws/> (дата обращения 12.02.2017)

²Зотов В.Б. Система муниципального управления. СПб., 2007. С. 45

³Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21 февраля 2008 г. № 24. // Оскольский край. – 2008. – № 28 – 6 марта.

осуществления отдельных государственных полномочий, переданных ей федеральными законами и законами Белгородской области. Руководит администрацией городского округа на принципах единоначалия глава администрации городского округа¹.

Администрация городского округа обладает правами юридического лица, распоряжается денежными средствами, ежегодно предусматриваемыми бюджетом городского округа для организации её работы.

В структуру администрации городского округа входят отраслевые (функциональные) и территориальные органы администрации городского округа – аппарат администрации городского округа, департаменты и управления администрации городского округа, которые могут наделяться правами юридического лица.

Департаменты администрации городского округа образуются для управления в установленной сфере деятельности, а также для координации деятельности в этой сфере иных органов администрации городского округа. Управления администрации городского округа образуются для регулирования определенной области деятельности.

К ведению департаментов и управлений относятся вопросы, связанные с управлением конкретными отраслями (сферами) деятельности муниципального образования. Они выполняют функции заказчика на выполнение работ и оказание муниципальных услуг. Их основные функции проявляются на этапе реализации целей и задач жизнеобеспечения и развития территории.²

Создание территориальных структурных подразделений связано с необходимостью приближения органов местного самоуправления к населению и позволяет сочетать централизацию важнейших функций на высшем уровне муниципального управления с повышением оперативности при решении текущих вопросов. Для стимулирования инициативы территориальных структурных

¹ Там же.

² Устав Старооскольского городского округа Белгородской области: принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21 февраля 2008 г. № 24. // Оскольский край. – 2008. – № 28 – 6 марта.

подразделений им может предоставляться автономия в рамках сметы расходов.¹

Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе (далее – департамент) является структурным подразделением администрации Старооскольского городского округа. Деятельность департамента координирует заместитель главы администрации городского округа – руководитель аппарата администрации.

В администрации Старооскольского городского округа функции кадровой службы выполняет отдел муниципальной службы и кадров² (далее – отдел), который является структурным подразделением департамента по организационно-аналитической и кадровой работе (приложение 1).

Отдел обеспечивает деятельность главы администрации Старооскольского городского округа по определению основных направлений развития муниципальной службы, а также решению кадровых вопросов, относящихся к его ведению.

Отдел создаётся и упраздняется постановлением главы администрации и в своей деятельности подчиняется ему. Координирует и контролирует деятельность отдела заместитель главы – руководитель аппарата администрации. Деятельностью отдела непосредственно руководит начальник отдела.

Основные функции, права и обязанности отдела утверждены распоряжением главы администрации от 3 сентября 2009 года № 89-ро «Об утверждении Положения об отделе муниципальной службы и кадров департамента по организационно-аналитической и кадровой работе (аппарата) администрации Старооскольского городского округа» (приложение 2).

Руководство деятельностью отдела осуществляет начальник отдела, который назначается и освобождается от должности главой администрации и непосредственно подчиняется заместителю главы администрации – руководителю аппарата администрации. Начальник отдела несет персональную ответственность за

¹ Агибалов Ю.В. Экономико-организационные основы местного самоуправления и основные направления их развития. Воронеж, 2008. С. 37

² Об утверждении положения об отделе муниципальной службы и кадров департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации Старооскольского городского округа: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 3 сентября 2009 г. № 89-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.02.2017)

выполнение возложенных на отдел задач и эффективное осуществление им своих полномочий и функций.

В непосредственном подчинении начальника отдела муниципальной службы и кадров находятся главный специалист и главный специалист – юрисконсульт. Деятельность сотрудников Отдела регламентируется должностными инструкциями, утвержденными заместителем главы администрации городского округа – руководителем аппарата администрации¹.

В процессе реализации функций, предусмотренных нормативными актами, отделом муниципальной службы и кадров используется ряд кадровых технологий, направленных на совершенствование деятельности муниципальных служащих.

С целью отбора квалифицированного и компетентного персонала для замещения вакантных должностей муниципальной службы и создания кадрового резерва в администрации Старооскольского городского округа проводится конкурс на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы².

Конкурс объявляется на основании письменного обращения в конкурсную комиссию руководителя структурного подразделения органа администрации Старооскольского городского округа, в котором имеется вакантная должность муниципальной службы.

Организацию и проведение конкурса осуществляет отдел муниципальной службы и кадров. Руководитель структурного подразделения, в котором проводится конкурс, за 5 дней до дня объявления конкурса предоставляет в отдел перечень квалификационных требований к знаниям и навыкам кандидата на замещение

¹ Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения должностных инструкций муниципальных служащих и обслуживающего персонала: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 1 августа 2012 г. № 56-по // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.02.2017)

² 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-по // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.02.2017)

вакантной должности¹.

Конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы не проводится²:

- 1) при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности муниципальной службы;
- 2) при заключении срочного трудового договора;
- 3) при назначении муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в случаях сокращения штата работников администрации Старооскольского городского округа;
- 4) при назначении на должность муниципальной службы гражданина (муниципального служащего), состоящего в кадровом резерве;
- 5) при назначении на отдельные должности муниципальной службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну по перечню должностей, утвержденных муниципальным нормативным правовым актом;
- 6) при назначении на должности муниципальной службы, относящиеся к старшей и младшей группам должностей муниципальной службы.

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

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 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.02.2017)

² Там же.

образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, который мог бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения¹.

Под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) муниципального служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью муниципального служащего и законными интересами граждан, организаций, местного сообщества, Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования, способное привести к причинению вреда этим законным интересам².

Конкурс на замещение вакантной должности проводится в два этапа. Содержание этапов конкурса представлено в приложении 3.

Отдельные кандидаты с лучшим итоговым рейтингом из числа лиц, не признанных победителями, решением конкурсной комиссии могут быть рекомендованы для включения в кадровый резерв.

Кадровый резерв является одним из основных источников пополнения кадров и представляет собой укомплектованную на основе индивидуального отбора группу муниципальных служащих (граждан), обладающих необходимыми профессиональными, морально-этическими и деловыми качествами и отвечающих установленным квалификационным требованиям³.

Положение о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы Старооскольского городского округа, утвержденное постановлением главы администрации от 10 февраля 2011 года № 341, определяет порядок подготовки, формирования и совершенствования кадрового резерва для

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 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/>

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

³ Об утверждении положения о кадровом резерве для замещения должностей муниципальной службы: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 10 февраля 2011 г. № 341 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/>

замещения вакантных должностей муниципальной службы в администрации Старооскольского городского округа, включая профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

В состав кадрового резерва могут быть включены:

- муниципальные служащие, положительно проявившие себя на занимаемых должностях, прошедшие необходимую подготовку для замещения очередных должностей;
- граждане, способные при дополнительной подготовке достичь соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к муниципальным должностям, на которые они претендуют в качестве кадрового резерва¹.

Включение кандидатов в резерв управленческих кадров, как и отбор кандидатов на замещение вакантной должности муниципальной службы, проводится на конкурсной основе. В первом случае заключительным этапом конкурса становится назначение победителя на должность муниципальной службы, во втором – принятие решения о возможности (невозможности) зачисления в резерв кандидатов на должности муниципальной службы.

Процесс формирования кадрового резерва включает следующие элементы²: 1) определение потребности в кадрах; 2) подбор кандидатов на зачисление в кадровый резерв и изучение предоставленных ими документов; 3) комплектование кадрового резерва и утверждение его списочного состава.

Муниципальный служащий (гражданин) исключается из списков кадрового резерва в случае³: 1) назначения на должность муниципальной службы в порядке должностного роста; 2) достижения им предельного возраста пребывания на муниципальной службе (65 лет); 3) его письменного заявления; 4) наступления и (или) обнаружения обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина на

¹ Об утверждении положения о кадровом резерве для замещения должностей муниципальной службы: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 10 февраля 2011 г. № 341 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/>

² Там же.

³ Там же.

муниципальную службу или прохождению им муниципальной службы в соответствии с законодательством РФ.

Для повышения эффективности работы с кадровым резервом осуществляется профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв.¹

За 2016 год в администрации Старооскольского городского округа было проведено пять конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы.

Конкурсы на включение в резерв кадров муниципальной службы в 2016 году не проводились, проведение таких конкурсов планируется в текущем году.

Закрепление муниципальных служащих в кадровом составе связано с применением такой кадровой технологии как адаптация. Опыт деятельности различных муниципальных органов показывает, что использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск всё новых и новых кандидатов на открывающиеся вакансии².

Однако система адаптации муниципальных служащих в администрации Старооскольского городского округа нуждается в актуализации. Анализ деятельности отдела муниципальной службы и кадров показал, что технологии адаптации муниципальных служащих не уделяется должное внимание. Не разработаны четко регламентированные процедуры адаптации новых сотрудников, что влечёт за собой трудности интеграции служащего в коллектив, его возможный уход или увольнение по инициативе нанимателя. Соответственно, эффективность мероприятий по комплектованию штата администрации снижается. Этим обусловлена необходимость разработки методического и организационного обеспечения процедуры адаптации муниципальных служащих в администрации Старооскольского городского округа.

Не менее важную роль в деятельности муниципальных служащих играют

¹ Там же.

² Магомедов К.О. Профессионально–адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 1. С. 103

мотивационные технологии управления. Система мотивации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа регламентируется федеральным законом от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», законом Белгородской области от 24 сентября 2007 № 150 «Об организации муниципальной службы в Белгородской области», решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 7 октября 2008 года № 188 «Об утверждении положения о муниципальной службе Старооскольского городского округа».

Рассмотрим применение монетарных методов мотивации муниципальных служащих в администрации Старооскольского городского округа. В соответствии с указанными выше документами, оплата труда муниципального служащего включает в себя должностной оклад, ежемесячные и иные дополнительные выплаты.

Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об организации муниципальной службы в Белгородской области» определяет перечень ежемесячных и иных дополнительных выплат, составляющих наряду с должностным окладом денежное содержание муниципального служащего.

Ежемесячные надбавки за классный чин, стаж муниципальной службы и особые условия муниципальной службы выплачиваются в установленном размере. Стимулирующую часть заработной платы муниципальных служащих образуют:

- ежемесячное поощрение в размере до 100% должностного оклада в зависимости от количественных параметров и качественных характеристик работы муниципального служащего за отчётный период;
- ежеквартальная премия, размер которой зависит от количества и качества выполнения муниципальным служащим особо важных и сложных заданий.

Выплата муниципальному служащему стимулирующих надбавок к должностному окладу проводится на основании результатов оценки соответствия качественных характеристик деятельности муниципального служащего установленным критериям.

Таким образом, система оплаты труда муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа совершенствуется на основе

оценки результативности профессиональной деятельности¹. При этом под результативностью понимается степень достижения поставленных целей, а под эффективностью – соотношение затрат и результата (эффективность тем выше, чем ниже затраты).

За успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение особо важных и сложных заданий в администрации Старооскольского городского округа к муниципальным служащим могут быть применены меры поощрения, предусмотренные трудовым законодательством, а также следующие меры поощрения, относящиеся к немонетарной мотивации²: 1) повышение в должности; 2) досрочное присвоение классного чина; 3) награждение нагрудным знаком «Отличник муниципальной службы в Белгородской области»; 4) награждение Почетной грамотой главы администрации; 5) объявление Благодарности главы администрации.

Как показал анализ, в администрации Старооскольского городского округа внедрены механизмы мотивации и стимулирования труда, направленные на повышение престижа муниципальной службы.

Связь стимулирования и мотивации муниципальных служащих с результатами их деятельности обеспечивают оценочные технологии. В администрации Старооскольского городского округа применяются две формы оценки – аттестация и квалификационный экзамен.

Порядок и условия проведения аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа, а также организации работы аттестационной комиссии определяется Положением о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа, утвержденным постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 9 октября 2008 года № 3395.

Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия в составе

¹Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 2. С. 6

²Об организации муниципальной службы в Белгородской области: закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородская областная Дума. Разд. «Законы Белгородской области». URL: <http://www.belduma.ru/laws/>

председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. С целью оказания организационно-методического и консультационного содействия в работе аттестационной комиссии могут принимать участие 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 службой¹.

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

Аттестации не подлежат следующие категории муниципальных служащих²:

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

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.

Рассмотрим содержание этапов аттестации муниципальных служащих.

За полтора месяца до проведения аттестации в структурные подразделения администрации направляются:

- списки муниципальных служащих, подлежащих аттестации;

¹Об утверждении положения о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 9 октября 2008 г. № 3395 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.05.2017)

² Там же.

– примерный перечень вопросов для подготовки к собеседованию.

За месяц до начала аттестации утвержденные главой администрации графики проведения аттестации доводятся до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего. Руководители структурных подразделений, в свою очередь, назначают специалиста, ответственного за проведение аттестации, а также не позднее, чем за месяц до начала аттестации доводят до сведения муниципальных служащих, подлежащих аттестации, порядок проведения и дату аттестации, примерный перечень вопросов для подготовки к собеседованию согласно графику проведения аттестации.

За две недели до начала аттестации, ответственные за ее проведение специалисты от структурных подразделений предоставляют в аттестационную комиссию следующие документы¹:

– отзыв на аттестуемого муниципального служащего, 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;

– тестовые задания, разработанные и утвержденные соответствующим органом администрации по каждому структурному подразделению с учетом специфики их деятельности. Задания должны содержать вопросы, связанные исключительно со спецификой деятельности подразделения;

– должностную инструкцию муниципального служащего.

Отдел муниципальной службы и кадров осуществляет подготовку

¹ Об утверждении положения о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 9 октября 2008 г. № 3395 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 23.04.2017)

методических материалов, проводит предварительное тестирование за неделю до начала аттестации, а также обеспечивает работу аттестационных комиссий¹.

Процедура аттестации проводится в присутствии аттестуемого муниципального служащего. На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на аттестуемого муниципального служащего и результаты предварительного тестирования. Аттестуемый муниципальный служащий представляет комиссии сообщение о своей служебной деятельности в виде реферата. В заключение члены аттестационной комиссии задают аттестуемому муниципальному служащему вопросы и принимают решение по итогам аттестации².

Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии.

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.

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, её результативности и эффективности.

На основании предоставленных материалов с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств муниципального служащего аттестационная комиссия даёт одно из следующих заключений³:

¹Об утверждении положения о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 9 октября 2008 г. № 3395 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 21.03.2017)

² Там же.

³Об утверждении положения о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 9 октября 2008 г. № 3395 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.02.2017)

1) соответствует замещаемой муниципальной должности; 2) соответствует замещаемой муниципальной должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; 3) не соответствует замещаемой муниципальной должности.

В случае положительного результата аттестационная комиссия вправе внести на рассмотрение главе администрации ряд мотивированных рекомендаций¹: о повышении муниципального служащего в должности; о присвоении муниципальному служащему, в установленном порядке, очередного квалификационного разряда; о включении муниципального служащего в резерв на замещение вышестоящей должности.

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

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального служащего, подписанный председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

Аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле муниципального служащего. С аттестационным листом муниципальный служащий знакомится под расписку.

Все решения по результатам аттестации должны быть реализованы в срок, не превышающий два месяца с даты её проведения. По истечении указанного срока все решения, связанные с результатами аттестации, являются необоснованными. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитываются².

Рассмотрим порядок проведения квалификационного экзамена муниципальных служащих в администрации Старооскольского городского округа. Понятие

¹ Там же.

² О присвоении классов чинів муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 7 августа 2012 г. № 60-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.02.2017)

«квалификационный экзамен» связано с понятием «классный чин муниципальной службы». Присвоение муниципальному служащему классного чина муниципальной службы производится по результатам квалификационного экзамена.

Классные чины муниципальных служащих указывают на соответствие уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих квалификационным требованиям должностей муниципальной службы. Порядок присвоения классных чинов муниципальной службы определяется распоряжением главы администрации Старооскольского городского округа от 7 августа 2012 года № 60-ро «О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа».

В соответствии с указанным постановлением 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. Квалификационный экзамен проводится аттестационной комиссией по инициативе муниципального служащего на основании заявления на имя главы администрации Старооскольского городского округа о присвоении классного чина муниципальной службы¹.

Организацию и проведения квалификационного экзамена осуществляет отдел муниципальной службы и кадров. Решение о проведении квалификационного экзамена оформляется распоряжением главы администрации Старооскольского городского округа, к которому прилагается список муниципальных служащих, подлежащих квалификационному экзамену, с указанием даты и ответственного за предоставление отзыва, а также даты и времени проведения этапов квалификационного экзамена.

За месяц до проведения квалификационного экзамена линейный руководитель муниципального служащего предоставляет в комиссию через отдел муниципальной

¹ О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 7 августа 2012 г. № 60-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.02.2017)

службы и кадров отзыв об уровне знаний, навыков и умений (профессиональном уровне) муниципального служащего, согласованный с руководителем структурного подразделения администрации Старооскольского городского округа (если непосредственный руководитель муниципального служащего не является руководителем этого структурного подразделения). До проведения квалификационного экзамена муниципальный служащий знакомится под расписку с отзывом непосредственного руководителя. Муниципальный служащий вправе предоставить в комиссию мотивированное заявление о своем несогласии с указанным отзывом¹.

Первый этап экзамена – тестирование – проводится на основе утвержденного перечня вопросов в количестве 30 – для третьего классного чина, 40 и 50 для второго и первого классных чинов соответственно. Результаты тестирования вносятся секретарем комиссии в протокол заседания комиссии. Если количество правильных ответов экзаменуемого составляет 70% и более от общего количества ответов, секретарем комиссии в протоколе делается запись: «Первый этап квалификационного экзамена прошел»².

Экзаменуемый, ответивший правильно менее чем 70% вопросов, считается не прошедшим первый этап экзамена и ко второму этапу экзамена не допускается. В этом случае секретарем комиссии в протоколе делается запись: «Первый этап квалификационного экзамена не прошел». Каждый вопрос, на который муниципальным служащим не был дан ответ, засчитывается в процент неправильных ответов.

Второй этап экзамена – индивидуальное собеседование с муниципальным служащим – проводится комиссией после проведения тестирования. Собеседование включает в себя³: 1) представление экзаменуемого членам комиссии; 2) ознакомление членов комиссии с результатом предыдущего этапа квалификационного экзамена; 3) ознакомление членов комиссии с

¹ О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 7 августа 2012 г. № 60-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 12.03.2017)

² Там же.

³ Там же.

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).

Комиссия оценивает знания, навыки и умения (профессиональный уровень) муниципальных служащих в соответствии с требованиями должностных инструкций муниципальных служащих, сложностью и ответственностью работы. При этом члены комиссии должны учитывать уровень образования и профессиональных знаний, прохождение повышения квалификации и переподготовки, опыт и навыки профессиональной деятельности, степень участия в разработке и реализации значимых проектов и программ, решении практических задач¹.

Решение о результатах квалификационного экзамена выносится комиссией на основании тестирования и индивидуального собеседования в отсутствие муниципального служащего и его линейного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии. При равенстве голосов муниципальный служащий признается сдавшим квалификационный экзамен.

По результатам квалификационного экзамена в отношении муниципального служащего комиссией выносится одно из следующих решений²: а) признать, что муниципальный служащий сдал квалификационный экзамен, и рекомендовать его для присвоения классного чина муниципальной службы; б) признать, что муниципальный служащий не сдал квалификационный экзамен.

¹ О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 7 августа 2012 г. № 60-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 09.03.2017)

² Там же.

Присвоение классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа без проведения квалификационного экзамена осуществляется в отношении муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа¹: 1) замещающих должности муниципальной службы на условиях заключенного на неопределенный срок трудового договора; 2) замещающих должности муниципальной службы на определенный срок полномочий; 3) высшие должности муниципальной службы; 4) должности муниципальной службы на условиях срочного трудового договора в соответствии с абзацем 2 ст. 59 Трудового кодекса Российской Федерации (на время выполнения временных (до двух месяцев) работ); 5) в случае поступления на муниципальную службу гражданина Российской Федерации, имеющего классный чин государственной гражданской службы, при этом классный чин присваивается с соблюдением соотношения классных чинов государственной гражданской службы и классных чинов муниципальных служащих; 6) в качестве меры поощрения за особые отличия в муниципальной службе, но не ранее чем через шесть месяцев пребывания в замещаемой должности муниципальной службы и не выше классного чина для соответствующей группы должностей муниципальной службы.

Результат квалификационного экзамена заносится в экзаменационный лист муниципального служащего. Экзаменационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами комиссии, присутствовавшими на заседании комиссии. Муниципальный служащий знакомится с записями в экзаменационном листе под роспись.

На основании результатов квалификационного экзамена глава администрации Старооскольского городского округа принимает решение о присвоении муниципальному служащему, сдавшему квалификационный экзамен классного чина муниципальной службы.

В 2016 году состоялось 8 заседаний квалификационных комиссий, классные чины присвоены 47 муниципальным служащим.

¹ О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 7 августа 2012 г. № 60-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба». URL: <http://oskolregion.ru/> (дата обращения 09.04.2017)

Применение технологий оценки позволяет выявить потребность в совершенствовании профессиональных навыков муниципальных служащих. Необходимость развития профессионализма специалистов в области муниципального управления обусловлена повышением уровня требований населения к качеству работы органов местного самоуправления.

В предыдущем разделе описаны основные технологии профессионального развития муниципальных служащих, такие как профессиональное обучение, повышение квалификации, планирование и развитие карьеры (карьерный рост). Рассмотрим, как реализуются указанные технологии в администрации Старооскольского городского округа.

Анализ применения технологий профессионального развития муниципальных служащих в администрации Старооскольского городского округа показал, что процессы обучения и развития профессионализма муниципальных служащих носят формальный характер и опираются исключительно на нормативно-правовые акты регионального уровня. Мероприятия по профессиональному обучению, повышению квалификации муниципальных служащих проводятся, но при этом программа профессионального развития специалистов муниципального управления администрации Старооскольского городского округа нуждается в актуализации.

По данным ежегодного сборника «Региональная политика в цифрах и фактах» доля муниципальных служащих, имеющих среднее профессиональное образование, составляет 3% от общего количества муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа, а доля специалистов муниципального управления, имеющих высшее образование – 97%¹.

По данным отдела муниципальной службы и кадров в 2016 году 149 специалистов было направлено на курсы повышения квалификации, что на 91 больше, чем в 2015 году. При этом доля специалистов, прошедших тестирование в МОУ «Старооскольский центр Интернет – образования», составила 96% от общего числа муниципальных служащих (336 человек).

¹Региональная кадровая политика в цифрах и фактах: ежегодный сборник департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. Белгород, 2012. URL: <http://www.belregion.ru/department/part380/> (дата обращения 12.02.2017)

Вместе с тем, задача повышения качества муниципального управления, инновационного и интеллектуального развития кадров не теряет своей актуальности и значимости. Опираясь на опыт использования технологий обучения в администрации г. Белгорода с учетом современных потребностей, в перспективе необходимо внедрение в муниципальную практику и развитие института наставничества в администрации Старооскольского городского округа, а также использование современных инновационных кадровых технологий, таких как коучинг, проведение научно-практических конференций, круглых столов, деловых игр, тренингов и т.д.¹.

Выводы по разделу II

1. Функции кадровой службы в администрации Старооскольского городского округа выполняет отдел муниципальной службы и кадров, являющийся структурным подразделением департамента по организационно-аналитической и кадровой работе. Отдел обеспечивает деятельность главы администрации Старооскольского городского округа по определению основных направлений развития муниципальной службы, а также решению кадровых вопросов, относящихся к его ведению.

2. Отбор квалифицированного и компетентного персонала для замещения вакантных должностей муниципальной службы и создания кадрового резерва в администрации Старооскольского городского округа проводится на конкурсной основе.

3. Система оплаты труда муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа основана на оценке результативности профессиональной деятельности, с использованием специально разработанных для этих целей

¹Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 2. С. 7

критериев.

4. В администрации Старооскольского городского округа применяются две формы оценки деятельности муниципальных служащих – аттестация и квалификационный экзамен.

5. Анализ применения кадровых технологий в администрации Старооскольского городского округа выявил необходимость актуализации процесса адаптации и совершенствования системы профессионального развития муниципальных служащих.

6. Процесс совершенствования муниципальной службы в администрации Старооскольского городского округа необходимо осуществлять на основе программно-целевого подхода с использованием элементов проектного управления и применением современных кадровых технологий развития муниципальных служащих.

**РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СТАРООСКОЛЬСКОМ
ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Совершенствование организации эффективной муниципальной кадровой политики выступает важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления российской государственности.

Кадровой службе администрации Старооскольского городского округа Белгородской области в настоящее время все больше внимания приходится уделять тенденциям развития новых технологий, их требованиям к опережающей подготовке кадров. Здесь учитываются и качество услуг, и сроки разработки, и степень использования информационной технологии.

Важно учитывать, в какой мере руководящие кадры способны адаптироваться к ситуации, как на внешнем рынке, так и внутри организации. Основную роль при этом играют факторы обучения, самосохранения и управления.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического развития в большом количестве нужны универсально подготовленные руководители. Высокой квалификации в технической или другой узкопрофессиональной области сегодня уже недостаточно для того, чтобы эффективно руководить людьми и добиваться существенных успехов.

В целях повышения эффективности кадровой политики в администрации Старооскольского городского округа Белгородской области рекомендуется разработка и представление долгосрочной целевой программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2018 – 2020 годы.

Паспорт программы представлен в Приложении.

Основанием для разработки Программы: Федеральные законы от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», закон Белгородской области от 24.09.2007 №150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области».

Заказчик программы: Администрация Старооскольского городского округа.

Разработчик программы: Управление организационно-контрольной и кадровой работы администрации Старооскольского городского округа, кафедра

социальных технологий НИУ «БелГУ», кафедры менеджмента СОФ НИУ «БелГУ».

Сроки реализации программы: 2018 – 2020 годы.

Исполнители и участники программы: Управление организационно-контрольной и кадровой работы; управление финансов и бюджетной политики; управление образования и науки; управление социальной политики; управление здравоохранения; управление экономики и ценовой политики; управление культуры; управление физической культуры и спорта; управление молодежной политики; информационно-аналитический отдел, отдел информационных технологий и коммуникаций. А также Совет депутатов Старооскольского городского округа и организации и учреждения Старооскольского городского округа.

Целью Программы является повышение качества муниципального управления посредством формирования системы воспроизводства кадрового корпуса, нацеленного на инновационное решение задач социально-экономического развития округа.

Цель обуславливает решение следующих *основных задач*:

- развитие муниципальной службы;
- развитие кадрового потенциала муниципальной службы в экономике и социальной сфере округа.

Решение указанных задач будет осуществляться *по следующим направлениям*:

- участие в совершенствовании нормативно-правовой базы развития муниципальной службы, кадров экономической и социальной сфер округа;
- формирование единых подходов к эффективному управлению кадровыми процессами;
- развитие современных организационно-управленческих технологий и методов кадровой работы;
- создание и развитие системы оценки профессиональных компетенций кадров округа;
- повышение качества муниципального управления;
- развитие информационно-технологической инфраструктуры управления кадровым потенциалом с целью организации эффективного взаимодействия

субъектов кадровых процессов.

Устойчивость системы кадрового обеспечения и управления кадровыми процессами к рискам возможна при программно-целевых методах планирования.

Анализ существующей кадровой ситуации в Старооскольском городском округе на основе оценки факторов внешней и внутренней среды позволил выявить сильные и слабые стороны рынка труда, его преимущества, а также основные проблемы. Оценка внешней среды базировалась на определении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз при реализации мероприятий программы, представленных в таблице.

Оценка степени достижения поставленных целей и задач производится на основе целевых показателей реализации Программы. Программа разработана на долгосрочный период и будет реализована в 2018 – 2020 годах.

Таблица 1.3

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Комплексная система управления округом, высокий уровень готовности кадров муниципальной службы качественно и в срок решать задачи управления</p> <p>Высокая доля трудоспособного населения (75464 человек -62% от общей численности населения округа)</p> <p>Наличие учебных заведений, способных готовить высокопрофессиональные управленческие кадры для обеспечения потребностей инновационного развития округа</p>	<p>Дисбаланс спроса и предложения управленческих кадров</p> <p>Отсутствие анализа кадровых процессов в разрезе кластеров, определённых стратегией социально-экономического развития округа</p> <p>Недостаточное использование интеллектуального потенциала округа</p> <p>Недостаток кадров с профессиональной компетентностью, способных к работе в инновационном режиме</p> <p>Слабая мотивация муниципальных служащих к саморазвитию и работе в инновационной среде</p>
<p><u>Возможности</u></p>	<p><u>Угрозы</u></p>

<p>Развитие инновационных и высокотехнологичных отраслей экономики</p> <p>Наращивание и максимальное использование кадрового и интеллектуального потенциала населения</p> <p>Повышение качества муниципального управления за счет активного внедрения информационных технологий, повышения эффективности и результативности работы муниципальных служащих посредством внедрения проектного управления</p> <p>Оптимизация целевого обучения в соответствии с потребностями округа на перспективу</p> <p>Повышение качества человеческих отношений и создание сплоченного, целеустремленного, солидарного общества</p>	<p>Снижение доли интеллектуального кадрового потенциала («утечка мозгов»)</p> <p>Старение кадров</p> <p>Консерватизм мышления управленческих кадров, замедление темпов социально - экономического развития округа</p> <p>Углубление непонимания сторон «власть» и «народ», нестабильность в экономике и социальной сфере</p> <p>Изменение федеральных норм, которые могут иметь негативные последствия для эффективной работы отраслей экономики и социальной сферы</p>
--	---

К основным программным мероприятиям формирования и развития системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2018 – 2020 годы необходимо отнести:

– участие в развитии правовых и организационных механизмов муниципальной службы городского округа;

– организация сотрудничества в рамках реализации Соглашений о проведении единой кадровой политики в регионе;

– профессионализация муниципальных служащих городского округа и лиц, включенных в кадровые резервы, всего: в том числе:

затраты на обучение муниципальных служащих;

отчисления на научно-методическое, учебно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

– внедрение на муниципальной службе механизмов проектного управления, в том числе:

реализация проекта «Система оценки профессиональной компетентности гражданских и муниципальных служащих области»;

реализация проекта «Формирование информационной культуры,

способствующей саморазвитию и самообразованию личности (2018 – 2020 годы)»;

реализация проекта «Корпоративная культура на гражданской и муниципальной службе области»;

реализация проекта «Формирование положительного образа гражданского и муниципального служащего области»;

реализация проекта «Адаптация гражданских и муниципальных служащих к инновационному управлению социально-экономическим развитием региона»;

реализация проекта «Оценка степени доверия граждан к гражданским и муниципальным служащим Белгородской области»;

– развитие системы гарантированного кадрового роста и управления карьерой на муниципальной службе;

– проведение функционального анализа структурных подразделений администрации Старооскольского городского округа, экспертиза полномочий и функций;

– совершенствование системы оплаты труда муниципальных служащих на основе оценки результативности профессиональной служебной деятельности, механизмов социальных гарантий;

– формирование и развитие системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих к эффективному достижению качественных конечных результатов профессиональной служебной деятельности;

– поддержка официального сайта администрации Старооскольского городского округа по вопросам развития муниципальной службы и противодействия коррупции.

В результате выше перечисленных мероприятий по формированию и развитию системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2018 – 2020 годы ожидаются следующие результаты:

– совершенствование правовых и организационных механизмов муниципальной службы в соответствии с требованиями действующего федерального и регионального законодательства;

– план совместных мероприятий городского округа в рамках реализации единой кадровой политики;

– прохождение муниципальными служащими профессиональной

переподготовки, повышения квалификации и стажировки в соответствии с муниципальным заказом;

- повышение качества реализации целей муниципальной службы городского округа;

- система гарантированного кадрового роста и управления карьерой на муниципальной службе городского округа;

- функциональное распределение обязанностей в структурных подразделениях, способствующие реализации стратегии социально-экономического развития городского округа;

- система стимулирования труда муниципальных служащих на основе оценки результативности профессиональной служебной деятельности, повышение социальной защищенности муниципальных служащих городского округа;

- система стимулирования муниципальных служащих к эффективному достижению качественных конечных результатов профессиональной служебной деятельности;

- открытость муниципальной службы, формирование у населения положительного имиджа муниципальных служащих.

Механизм реализации Программы, контроль за ходом ее реализации. Организацию реализации Программы и контроль за выполнением предусмотренных ею мероприятий осуществляет администрация Старооскольского городского округа (муниципальный заказчик), управление организационно-контрольной и кадровой работы (координатор).

Муниципальный заказчик и координатор Программы обеспечивают:

- проведение муниципальной кадровой политики в целях кадрового обеспечения реализации стратегии социально-экономического развития Старооскольского городского округа на период до 2025 года с учетом реализации региональных программ и мероприятий регионального уровня;

- взаимодействие с департаментом кадровой политики области по реализации Программы.

Оценка эффективности реализации Программы. В результате реализации Программы должна быть сформирована целостная и эффективная система

обеспечения кадрами муниципальной службы, экономики и социальной сферы округа в соответствии с приоритетами социально-экономического развития Старооскольского городского округа.

Эффективность реализации Программы характеризуется основными целевыми показателями, представленными в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Целевые показатели программы

Показатели	Значение показателя			
	Базовое (соответствует состоянию на 01.01.2017г)	в 2018 году	в 2019 году	в 2020 году
Доля муниципальных служащих, должностные обязанности которых содержат утвержденные показатели результативности (в %)	65	70	80	90
Доля должностей муниципальной службы округа, на которые сформирован кадровый резерв (в %)	70	5	80	80
Доля вакантных должностей муниципальной службы округа, замещаемых на основе назначения из кадрового резерва (в %)	25	30	35	40
Доля муниципальных служащих округа, прошедших обучение в соответствии с муниципальным заказом (в % от общего количества муниципальных служащих)	14	16	18	19
Доля специалистов учреждений и организаций здравоохранения, прошедших последипломное обучение (в % от общего количества специалистов):				
- врачей;	17,5	8,0	8,2	9,4
-средних медицинских работников	15,5	6	6,2	6,4
Доля специалистов учреждений и				

организаций здравоохранения, аттестованных на квалификационную категорию (в % от общего количества специалистов):	47,7	7,9	8,1	8,4
- врачей;	59,4	9,6	9,8	0,0
- средних медицинских работников				
Доля педагогических работников образования, аттестованных на высшую квалификационную категорию (в % от общего количества педагогических работников)	21,7	1,9	22,0	22,2
Доля педагогических работников образования, имеющих высшее образование (в % от общего количества педагогических работников)	71,6	1,8	2,0	2,2

Таким образом, все представленные направления деятельности находятся во взаимосвязи между собой и реализуются в рамках комплекса мероприятий данной Программы.

Реализация, предлагаемых направлений и мер совершенствования системы управления кадровой политикой, позволит разрешить обозначенные в разделе проблемные поля и вывести систему управления на новый уровень функционирования.

Оценка эффективности, предложенной программы по повышению эффективности кадровой политики в администрации Старооскольского городского округа Белгородской области базируется на следующих теоретических и практических суждениях:

1. Любая система управления не может функционировать длительное время без регулярной корректировки отдельных элементов данной системы.
2. Система управления обязана учитывать возможные изменения внутренней среды и влияние внешних факторов.
3. Цикл жизнедеятельности любой системы обязательной фазой включает этап корректировки, совершенствования, перехода на новый уровень развития.

Следовательно, необходимость разработки программы совершенствования

системы управления не требует доказательств.

Важнейшим условием результативности функционирования любой системы управления, реализации комплексных программ или целевых проектов является мониторинговый этап, направленный на выявление положительных и негативных сторон развития системы, а следовательно, предлагающий пути профилактических, коррекционных мер. Применение данных мер также соотносится с понятием совершенствования системы.

Экономическая эффективность предлагаемой программы проявляется в оптимизации кадровых ресурсов и структуры управления в целом, привлечения к реализации системы новых высоко-квалификационных кадров.

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

Социальная эффективность реализации Программы проявляется в повышении общественно-политической, творческой и инновационной активности служащих управления; упрочению позиций и авторитета органов управления (прежде всего, администрации Старооскольского городского округа Белгородской области); положительном воздействии на конкуренцию и работоспособность в коллективе.

Более подробная количественная и качественная оценка эффективности реализации Программы может быть представлена на этапе подготовки проекта, в процессе проведения социологических опросов заинтересованных субъектов (прежде всего, служащих управления).

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать следующие выводы:

- необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника;
- необходимо улучшить процедуру выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих выдвижение кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность.

Выводы по разделу III

1. Выявленные в разделе II проблемы обусловили необходимость создания Долгосрочной целевой программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2018 – 2020 годы.

2. Основными целями и задачами программы являются:

– формирование и совершенствование системы кадрового обеспечения государственной службы, информационно-организационных механизмов ее функционирования, путем внедрения новых методов планирования;

– повышение уровня профессиональной компетентности служащих посредством создания системы нормативного обучения и развития дополнительного профессионального образования;

– создание системы мотивации карьерного роста путем обеспечения надлежащих условий для качественного исполнения служащими своих должностных (служебных) обязанностей, через формирование эффективной системы материального и нематериального стимулирования служащих с учетом результатов их профессиональной служебной деятельности.

3. Главные направления совершенствования программы, заключаются в:

– 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;

– определением приоритетных направлений дополнительного профессионального образования, исходя из основных принципов функционирования и совершенствования системы кадрового обеспечения службы.

4 Реализация, предлагаемых направлений и мер совершенствования системы управления кадровой политикой, позволит разрешить обозначенные в разделе проблемные поля и вывести систему управления на новый уровень функционирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для нормального функционирования демократического государства необходимо наличие эффективного местного самоуправления. Европейская Хартия о местном самоуправлении трактует, что «органы местного самоуправления составляют одну из основ демократического строя». Оно признано и гарантировано основным законом нашего государства. Местное самоуправление создает необходимые условия для приближения власти к населению, формирует мобильную систему управления, достаточно приспособленную к местным территориальным или этническим особенностям, способствует процессу развития гражданских инициатив. Эффективная деятельность органов местного самоуправления немыслима без эффективной муниципальной кадровой политики.

Под муниципальной кадровой политикой принято понимать систему правил, согласно которым осуществляется кадровый процесс, т.е. совокупность мер, направленных на достижение организационных целей в сфере управления персоналом.

Муниципальная кадровая политика – это рассчитанная на длительный период развития человеческих ресурсов, 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, культурно-исторических и др.

Следовательно, основная цель муниципальной кадровой политики муниципального управления – формирование высокопрофессионального, стабильного, сбалансированного аппарата органов местного самоуправления. Достижение этой цели предполагает решение ряда задач: разработка и внедрение системы поиска и отбора в органы муниципального управления наиболее квалифицированных специалистов; постоянное профессиональное развитие муниципальных служащих через механизмы повышения квалификации, обучения, аттестации, квалификационных экзаменов и т.д.; формирование надежного кадрового резерва на ответственные должности как из внутренних, так и из внешних источников; создание системы правовой и социальной защиты муниципальных служащих; организационно-управленческое обеспечение деятельности органов местного самоуправления.

Функции кадровой службы в администрации Старооскольского городского округа выполняет отдел муниципальной службы и кадров, являющийся структурным подразделением департамента по организационно-аналитической и кадровой работе. Отдел обеспечивает деятельность главы администрации Старооскольского городского округа по определению основных направлений развития муниципальной службы, а также решению кадровых вопросов, относящихся к его ведению.

Отбор квалифицированного и компетентного персонала для замещения вакантных должностей муниципальной службы и создания кадрового резерва в администрации Старооскольского городского округа проводится на конкурсной

основе.

Система оплаты труда муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа основана на оценке результативности профессиональной деятельности, с использованием специально разработанных для этих целей критериев.

В администрации Старооскольского городского округа применяются две формы оценки деятельности муниципальных служащих – аттестация и квалификационный экзамен.

Анализ применения кадровых технологий в администрации Старооскольского городского округа выявил необходимость актуализации процесса адаптации и совершенствования системы профессионального развития муниципальных служащих.

Процесс совершенствования муниципальной службы в администрации Старооскольского городского округа необходимо осуществлять на основе программно-целевого подхода с использованием элементов проектного управления и применением современных кадровых технологий развития муниципальных служащих.

Выявленные в разделе II проблемы обусловили необходимость создания Долгосрочной целевой программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2018 – 2020 годы.

Основными целями и задачами программы являются:

– формирование и совершенствование системы кадрового обеспечения государственной службы, информационно-организационных механизмов ее функционирования, путем внедрения новых методов планирования;

– повышение уровня профессиональной компетентности служащих посредством создания системы нормативного обучения и развития дополнительного профессионального образования;

– создание системы мотивации карьерного роста путем обеспечения надлежащих условий для качественного исполнения служащими своих должностных (служебных) обязанностей, через формирование эффективной системы

материального и нематериального стимулирования служащих с учетом результатов их профессиональной служебной деятельности.

Главные направления совершенствования программы, заключаются в:

– 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;

– определением приоритетных направлений дополнительного профессионального образования, исходя из основных принципов функционирования и совершенствования системы кадрового обеспечения службы

Реализация, предлагаемых направлений и мер совершенствования системы управления кадровой политикой, позволит разрешить обозначенные в разделе проблемные поля и вывести систему управления на новый уровень функционирования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.

2. О внесении изменений в статью 25.1. федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30 декабря 2012 г. № 327 – ФЗ // Информационно-правовой портал «Гарант».

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля.

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

5. Об образовании в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Российская газета. – 2012. – 31 декабря.

6. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 6 окт. 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 8 октября.

7. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)» [Текст]: указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261// Российская газета. – 2009. – 11 марта.

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

9. Об объединении поселений, входящих в состав муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольский район», и наделении вновь образованного муниципального образования статусом городского округа» [Электронный ресурс]: Закон Белгородской области от 7 сентября 2007 г. № 138 // Белгородская областная Дума. Разд. «Законы Белгородской области» [сайт]. – Режим доступа: <http://www.belduma.ru/laws/>

10. Об организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс]: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородская областная Дума. Разд. «Законы Белгородской области» [сайт]. – Режим доступа: <http://www.belduma.ru/laws/>

11. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области [Текст]: принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21 февраля 2008 г. № 24. // Оскольский край. – 2008. – № 28 – 6 марта.

12. О внесении изменений в решение Совета депутатов Старооскольского городского округа от 28 марта 2008 г. № 33 [Электронный ресурс]: Решение Совета депутатов Старооскольского городского округа от 11 февраля 2013 г. № 85 // Администрация Старооскольского городского округа: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

13. Об утверждении положения о муниципальной службе в Старооскольском городском округе [Электронный ресурс]: Решение Совета

депутатов Старооскольского городского округа от 7 октября 2008 г. № 188 // Администрация Старооскольского городского округа: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

14.О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2011-2015 годы [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 9 марта 2011 г. № 522 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

15.Об утверждении кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 14 марта 2011 г. № 640 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

16.Об утверждении положения о кадровом резерве для замещения должностей муниципальной службы [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 10 февраля 2011 г. № 341 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

17.Об утверждении положения об отделе муниципальной службы и кадров департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 3 сентября 2009 г. № 89-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

18.Об утверждении положения о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 9 октября 2008 г. № 3395 // Администрация Старооскольского

городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

19.О резерве управленческих кадров [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 23 января 2010 г. № 179 // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

20.О присвоении классов чинив муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 7 августа 2012 г. № 60-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – 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 [Электронный ресурс]: Распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 21 декабря 2011 г. № 107-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

22.Об утверждении положения о департаменте по организационно-аналитической и кадровой работе (аппарате администрации) администрации Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: Распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 7 сентября 2012 г. № 69-ро // Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

23.Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения должностных инструкций муниципальных служащих и обслуживающего персонала [Электронный ресурс]: Распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 1 августа 2012 г. № 56-ро //

Администрация Старооскольского городского округа. Разд. «Муниципальная служба»: [сайт]. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

24. Отчет о деятельности администрации Старооскольского городского округа в 2012 году // Старооскольская городская общественно-политическая газета «Зори». – 2013. – № 46-48. – С. 1-6

25. Агибалов, Ю. В. Экономико-организационные основы местного самоуправления и основные направления их развития [Текст]: монография / Ю. В. Агибалов. – Воронеж: ВГУ, 2013. – 68 с.

26. Анохина, Н.М. Совершенствование системы контроля, мотивации и стимулирования муниципальных служащих [Электронный ресурс]: материалы международ. науч.–практ. конф., Москва, 30 нояб. 2012 г. – Режим доступа: <http://www.nauteh.ru/index.php/conference-cnf-2012-02/68-a>

27. Антошина, Н.М. Кадровая политика на государственной службе [Электронный ресурс] / Н.М. Антошина // Поволжская академия государственной службы: [сайт] / Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина. – Саратов, 2010. – Режим доступа: <http://www.pags.ru/idpo/do/programs/nalog/up/ruk/learn/r4.1.htm>

28. Астахов, Ю.В. Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник докладов международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. [Текст] / Сост. Т.В. Абрамова, А.П. Гаевой, В.М. Уваров и др. – Губкин: ООО «Айкью», 2011. – 285с.

29. 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

30. Банщиков, М. О развитии местного самоуправления в Российской Федерации. Основные проблемы и ключевые условия движения вперед [Текст] / М. Банщиков // Муниципальная власть. – 2011. – № 6. – С. 53-55

31. Батяев, А.А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации [Текст] / А.А. Батяев. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 176 с.

32.Боженев, С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров [Текст] / С.А. Боженев, И.Е. Ильичёв // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 1. – С. 45-52

33.Бондаренко, О.А. Использование программно-целевого подхода в современных условиях развития муниципального образования [Электронный ресурс]: материалы междунаро. студ. науч. конф., Москва, 15 февр. – 31 марта 2013 г. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/120/1603>

34.Борисова, Е. Аттестация. Стоит ли игра свеч? [Электронный ресурс] / Е. Борисова // Персонал – Микс: электрон. журн. – 2011. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/attest_candle.shtml

35.Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 290 с.

36.Выдрин, И. Из опыта повышения квалификации муниципальных служащих администрации Екатеринбурга в городском Институте муниципального управления [Текст] / И. Выдрин, С. Тушин // Муниципальная власть. – 2010. – № 3. – С. 38-40

37.Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст] / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.

38.Гимаев, И.Р. Становление и развитие государственной и муниципальной службы в Российской Федерации: теоретическое и конституционно-правовое исследование [Текст]: автореф. дис. ... д-р юрид. наук / И.Р. Гимаев. – СПб., 2015. – 45 с.

39.Говоруха, Н.С. Профессиональное развитие государственных служащих Белгородской области [Текст] / Н.С. Говоруха // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 2. – С. 13-16

40.Глущенко, В. Региональные системы подготовки муниципальных кадров. Некоторые примеры из опыта МАГ [Текст] / В. Глущенко // Муниципальная власть. – 2012. – № 5. – С. 52-56

41.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

42. Захаров, В.М. Исследование компетентностных иерархий для корректировки образовательных технологий в подготовке кадров регионального управления [Текст] / В.М. Захаров // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 2. – С. 9-12

43. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотов. – СПб.: Питер, 2007. – 560 с.

44. Иванова, Н.Л. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски решения [Текст] / Н.Л. Иванова, О.А. Васильев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 2. – С. 171-186

45. Иванова, Н.Л. Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления [Текст] / Н.Л. Иванова, Е.Н. Дубиненкова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 4. – С. 176-188

46. Игнатов, В.Г. Государственная и муниципальная служба России: история и современность [Текст] / В.Г. Игнатов. – изд. 5-е, доп. и перераб. – Ростов н/Д: Издательский центр «Март»; Феникс, 2010. – 400 с.

47. Калачева, Т. Г. Профессионализм государственных служащих субъекта Федерации: методологический и методический подходы к анализу проблемы [Текст] / Т.Г. Калачева. – Н. Новгород: Изд-во Волго – Вят. акад. гос. службы, 2008. – 205 с.

48. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 236 с.

49. Клименко, А.В. Российский чиновник – задачи на сегодня [Текст] / А.В. Клименко, Н.Н. Клищ // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 2. – С. 23-32

50. Кошарная, Г.Б. Инновационный кадровый менеджмент [Текст] / Г.Б. Кошарная, Л.В. Мамаева – Пенза: Пензенский гос. университет, 2006. – 83 с.

51. Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом [Текст] / А.А. Крымов.

– М.: Вершина, 2009. – 320 с.

52. Магомедов, К.О. Профессионально – адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации [Текст] / К.О. Магомедов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 1. – С. 99-105

53. Макагонова, Н.М. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук / Н.М. Макагонова. – М., 2007. – 26 с.

54. Маслов, И., Половинко, В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу [Электронный ресурс] / И. Маслов, В. Половинко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 3. – Режим доступа:

<http://hr.kadr-press.ru/journals/kadrovik/archive/index.php>

55. Мирошников, И.И. Анализ основных тенденций развития кадровых процессов и технологий в системе муниципальной службы в Ставропольском крае [Электронный ресурс] / И.И. Мирошников // Мир и политика: электрон. журн. – 2011. – №11(62). – Режим доступа: <http://mir-politika.ru/131.html>

56. Мицкевич, Л.А. Методология и методики проведения оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение деятельности гражданской службы Красноярского края [Текст] / Л.А. Мицкевич. – Красноярск: СФУ, 2009. – 129 с.

57. Мозголин, Б.С. Программно-целевое управление региональным развитием: проблемы и перспективы [Текст] / Б.С. Мозголин // Известия Томского политехнического университета. – 2007. – № 6. – С. 51-54

58. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно – логических схемах [Текст] / Ю.Г. Одегов. – изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2016. – 944 с.

59. Павлова, А.О. Проектное управление: новый подход к старым проблемам [Текст] / А.О. Павлова // Интеллектуально-инновационное развитие региона. – 2012. – № 1. – С. 9-14

60. Папонова, Н.Е. HR – менеджер и обучение [Электронный ресурс] /

Н.Е. Папонова // Информационно – правовая система «Референт». – Режим доступа: <http://www.referent.ru/>

61.Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы [Текст]: учебно-методическое пособие / Н.И. Петрова. – Н. Новгород: Изд-во Нижегород. Гос. ун – та, 2011. – 42с.

62.Попов, А.С. Организация управления на муниципальном уровне: вчера и сегодня [Электронный ресурс]: материалы международной науч.–практ. конф., Москва, 30 ноября 2012 г. – Режим доступа: <http://www.nauteh.ru/index.php/conference-cnf-2012-02/67-a>

63.Региональная кадровая политика в цифрах и фактах [Электронный ресурс]: ежегодный сборник департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. – Белгород, 2012. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/department/part380/>

64.Рой, О.М. Трансформация системы подготовки кадров государственного и муниципального управления [Текст] / О.М. Рой // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2009. – № 1. – С. 151-156

65.Соловьев, О.В. Система оценки персонала государственной гражданской службы (на примере практики Белгородской области) [Текст] / О.В. Соловьев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2008. – № 4. – С. 175-184

66.Тараканова, Н.Л. Формирование кадрового потенциала и управление им на региональном уровне [Электронный ресурс]: электронная библиотека ТГУ / Н.Л. Тараканова // Вестник ТГУ. – 2010. – № 2(10). – Режим доступа: <http://www.lib.tsu.ru/>

67.Турчинов, А.И. Управление персоналом [Текст] / А.И. Турчинов [и др.] – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 488 с.

68.Халиков, М.И. Зарубежный опыт государственной службы [Текст]: учебное пособие для вузов / М.И. Халиков, Т.Т. Галиуллин. – Уфа: БАГСУ, 2007. – 108 с.

69.Харченко, К.В. О нормативном регулировании разработки целевых программ и проектов на муниципальном уровне [Текст] / К.В. Харченко //

Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 1. – С. 32-36

70. Харченко, К.В. Муниципальные управленческие проекты как альтернатива целевым программам [Текст] / К.В. Харченко // Муниципальная власть. – 2011. – № 1. – С. 90-95

