

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «НАДЫМСКИЙ РАЙОН»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 05001355
Щеткиной Екатерины Александровны

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент
Быхтин О.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	10
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «НАДЫМСКИЙ РАЙОН».....	31
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время организацию работы с кадрами в органах местного самоуправления можно рассматривать как один из способов реализации муниципальной кадровой политики органа управления, как совокупность организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных механизмов, которые имеют нормативно-правовую основу и обеспечивают разумное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации. Само понятие «организация работы с кадрами» до недавнего времени в управленческой практике отсутствовало. Это отражало слабую научно-методологическую разработанность данного аспекта и имело прямое отношение к состоянию самой системы муниципальной службы и ее особенностям как сферы общественно полезной деятельности¹.

Как известно, муниципальная служба относительно новое явление в современной России. В особый вид деятельности она оформилась только в конце XX века в связи с возрождением местного самоуправления. Особое внимание законодателя к регулированию вопросов организации муниципальной службы, определила ее важная роль как института местного самоуправления. Однако в первые годы функционирования местного самоуправления правовое положение муниципальных служащих во многом определялось законодательством о государственной службе. Существенный поворот в определении этого института произошел после принятия Конституции РФ в 1993 году, которая установила, что органы местного самоуправления самостоятельны и не входят в систему органов государственной власти. Нормативное регулирование муниципальной службы осуществляется на трех уровнях: федеральном, региональном, местном.

Конституция РФ устанавливает основы местного самоуправления и муниципальной службы. С 1 января 2009 года вступил в силу Федеральный

¹ Щербаков Ю.Н. Государственная и муниципальная служба. Ростов н/Д, 2013. С. 25.

закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», это совпало с завершением переходного периода реформирования местного самоуправления и с изменениями в правовом регулировании муниципальной службы. В субъектах Российской Федерации стали приниматься законодательные акты, конкретизирующие и развивающие положения федерального законодательства, которое действует в сфере местного самоуправления.

Решение задачи организации работы с кадрами предполагает повышение качества управления кадровым потенциалом муниципальной службы с помощью использования современных кадровых технологий, среди которых особое место занимают технологии конкурсного отбора, подбора и оценки персонала, аттестации, управления карьерой, адаптации, ротации, мотивации кадров, формирования управленческого кадрового резерва на конкурсной основе.

Исходя из этого, грамотное применение кадровых технологий при организации работы с кадрами вносит вклад в совершенствование деятельности органов местного самоуправления. Это положение применимо ко всем уровням власти. Однако в условиях российских муниципальных образований, которых стало в ходе реформы органов местного самоуправления более 24 тысяч, и в которых занято более 340,1 тыс. муниципальных служащих¹, данное требование приобретает особую значимость в силу исторических, экономических и социально-политических обстоятельств.

В ходе выполнения муниципальной реформы особенно важно, чтобы в органах местного самоуправления работали компетентные, креативные, высококвалифицированные служащие, способные к творческому решению стоящих перед ними задач.

Поэтому важное значение имеет становление эффективной системы управления кадрами в органах местного самоуправления.

¹ Прокофьев В., Розе А., Соловьев Е. Укрощение аппарата // Российская газета. 2014. № 241. С. 3.

Научную актуальность и практическую значимость данной проблемы усиливает то обстоятельство, что организация работы с кадрами в органах местного самоуправления является одной из главных составляющих, наряду с системой правовых и организационных институтов.

Степень изученности темы. Анализ научных работ, посвященных проблемам кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований, кадровой политики, кадровым технологиям, свидетельствует о том, что они нашли своё освещение в целом ряде научных трудов отечественных авторов, специалистов, работающих в органах власти и управления.

Вопросам кадров и кадровой политики посвящены труды Ю. В. Астахова, О.В. Васильевой, В.М. Захарова, В. И. Патрушева, А. П. Сельцовского, Т.В. Снегирёвой, А.И. Турчинова¹.

Проблемы, связанные с кадровыми технологиями управления персоналом, исследуются в работах и публикациях Ю.В. Астахова, Е.А. Захаровой, М.А. Коломыцевой, К.О. Магомедова².

Общие проблемы формирования профессионального развития

¹Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. Белгород, 2014; Васильева О. В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 1; Захаров В. М. Развитие кадрового потенциала государственного и муниципального управления в регионе (по материалам Белгородской области) // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4; Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Кадровое обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона и муниципальных образований // Регионология. 2016. № 1 (94); Сельцовский П. А. Кадровая политика в системе государственного управления как фактор укрепления национальной безопасности России: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2009; Снегирёва Т.В. Интегральная кадровая политика как форма управления человеческим капиталом региона // Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1; Турчинов А. И. Кадровая политика и управление персоналом – фактор модернизации России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. Т. 1. № 2.

² Астахов Ю. В. Дополнительное и опережающее образование муниципальных служащих // Управление городом: теория и практика. 2016. № 1; Захарова Е. А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Коломыцева М. А. Современные кадровые технологии в системе муниципального управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2012. № 20; Магомедов К. О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонала. 2007. № 10.

кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, современной России проанализированы в публикациях А.Г. Барабашева, В.И. Добренькова, В.М. Захарова, В.Г. Игнатовой, С.Ю. Кабашова, Е.Ю. Киреевой, В.С. Нечипоренко, Е. Тавокина, Л.В. Прибытковой, А.В. Цимбалиста, А.С. Ханкомедова¹.

Различные аспекты проблемы работы с кадрами рассматриваются в научных публикациях, посвященных вопросам государственного и муниципального управления (Ю.В. Астахов, В.П. Бабинцев, И.В. Бояринова, И.В. Голикова, А.П. Кривец²).

Анализ научных работ, которые посвящены проблемам организации работы с кадрами, кадровой политике, кадровых технологий свидетельствует о том, что в последние годы активизировались исследования и не прекращаются обсуждения как ученых, так и практиков о путях реформирования муниципальной службы, возможностях и способах профессионализации ее кадрового потенциала. Тем не менее, даже в совокупности, все имеющиеся труды и научные работы не дают целостного представления о методологии обновления организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.

Проблема исследования заключается в противоречии между потребностями органов местного самоуправления в квалифицированных

¹ Барабашев А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. №4; Добреньков В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. М., 2014; Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2014; Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1; Кабашов С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика. М., 2013.

² Астахов Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований. Белгород, 2015; Бабинцев В.П., Кривец А.П. Процесс формирования региональных органов государственной власти и местного самоуправления. М., 1998; Бояринова И.В. Управление кадровым обеспечением государственной молодежной политики в регионе. Белгород, 2008; Голикова И.В. Управленческие технологии в организации местного самоуправления (Синергетический подход) // Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования. Белгород, 2008.

кадрах и недостаточной научной обоснованностью процесса организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.

Объект исследования – практика работы с кадрами в органах местного самоуправления.

Предмет исследования – технологии работы с кадрами в администрации муниципального образования «Надымский район».

Цель выпускной квалификационной работы – предложить практические рекомендации, направленные на совершенствование организации работы с кадрами в администрации муниципального образования «Надымский район».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучить теоретические основы организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.
2. Проанализировать организацию работы с кадрами в администрации муниципального образования «Надымский район».
3. Предложить направления совершенствования организации работы с кадрами в администрации муниципального образования «Надымский район».

Теоретико-методологическая основа исследования строится на использовании структурно-функционального подхода. Структурно-функциональный подход в областях научного знания связан с работами Р. Мертона, Т. Парсонса, П.А. Сорокина¹ и других основоположников социологической теории функционализма, структурализма и структурного функционализма.

Органы местного самоуправления и кадровая работа рассматриваются как открытые социальные системы. Структурно-функциональный подход

¹ Мертон Р. Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль. Тексты. М., 1994; Мертон Р. Социальные теории и социальная структура // Социс. 1992. №2; Парсонс Т. Некоторые проблемы общей теории в социологии. М., 1994; Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1994; Сорокин П.А. социологические теории современности. М., 1992.

раскрывает совокупность устойчивых связей между элементами системы работы с кадрами, которые имеют определенную пространственную, временную и целевую организацию. Применение данного подхода в реализации работы с кадрами в органах местного самоуправления продиктовано тем, что в практике муниципального управления структура (закон связи элементов в рамках данного целого) выступает в виде некоторой нормативной системы, всегда строится под поставленные цели и стратегические задачи деятельности.

Также исследование опирается на теорию рациональной бюрократии М. Вебера¹. На основе этой теории организация работы с кадрами, кадровые технологии, которые применяются в системе муниципальной службы, рассматриваются как рационально организованная деятельность, осуществляемая профессионально подготовленными специалистами.

В ходе исследования были использованы **методы** системного, логико-методологического и структурно-функционального анализа, обобщения, изучения документов.

Эмпирической базой выпускной квалификационной работы послужили:

– федеральные, региональные и местные нормативные акты, регламентирующие деятельность органов местного самоуправления: ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»², ФЗ-25 «О муниципальной службе в Российской Федерации»³, закон Белгородской области № 177 «О некоторых вопросах организации

¹ Вебер М. Основные социологические понятия // М. Вебер. Избранные произведения. М., 1990.

² Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

местного самоуправления в Ямало-ненецком автономном округе»¹, закон Ямало-ненецкого автономного округа № 67-ЗАО «О муниципальной службе в Ямало-ненецком автономном округе»²; Устав муниципального образования «Надымский район»³;

– статистические данные о кадрах муниципальной службы в администрации муниципального образования «Надымский район»⁴.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы: предложенные рекомендации возможно использовать в деятельности органов местного самоуправления, в сфере работы с кадрами.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

¹ О некоторых вопросах организации местного самоуправления в Ямало-ненецком автономном округе: Закон Ямало-ненецкого автономного округа от 27 октября 2014 г. № 76-ЗАО // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² О муниципальной службе в Ямало-ненецком автономном округе: закон Ямало-ненецкого автономного округа от 22 июня 2007 г. № 67-ЗАО // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ Устав муниципального образования Надымский район: принят решением Собрании представителей МО город Надым и Надымский район от 16 мая 2005 г. № 152 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

⁴ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru/regulatory/> (дата обращения: 10.02.2018).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Кадры муниципальной службы представляют собой совокупность работников, которые профессионально выполняют функции муниципального управления или способствуют их осуществлению, а также обеспечивают управление муниципальным хозяйством¹.

Работа с кадрами – это разработка и реализация кадровой политики, которая включает: планирование, найм и размещение рабочего персонала; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в группе.

Работа с кадрами – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, основой которой является практическое исполнение целей, задач и принципов кадровой политики. Кадровая работа по содержанию равнозначна кадровой практике как совокупность форм, методов и технологий работы с кадрами².

Работу с кадрами можно рассматривать и как внутреннее качество системы муниципальной службы, основными элементами которой являются субъект – управляющий элемент и объект – управляемый элемент, которые постоянно взаимодействуют на основе самоорганизации. Работа с кадрами муниципальной службы – это целенаправленное, упорядоченное воздействие субъекта на объект, которое осуществляется непосредственно субъектом управления.

Работа с кадрами в системе кадрового обеспечения муниципальной службы является самостоятельно функционирующей и организованной

¹ Зотов В.Б. Система муниципального управления. Ростов н/Д, 2010. С. 534.

² Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология: монография. Белгород; 2014. С. 336.

подсистемой. В ней взаимодействуют свои субъекты и объекты управления, складываются свои управленческие отношения, формируются и исполняются конкретные задачи по созданию и обоснованному использованию кадрового потенциала муниципальной службы. Работу с персоналом можно рассматривать как самостоятельно функционирующую систему, которая включает в себя реализуемые задачи, приоритеты, механизмы и технологии.

Мы полагаем, работа с кадрами при всем этом – это весьма сложный и многогранный процесс предметно-практической деятельности, процесс целеустремленного и организованного воздействия на служащих муниципального органа в целях достижения намеченных результатов.

В систему работы с кадрами в органах местного самоуправления включаются следующие компоненты:

- организационная структура управления кадрами муниципальной службы;
- система работы с кадрами муниципальной службы;
- нормативно-правовая база работы с кадрами;
- информационно-методическое обеспечение системы работы с кадрами;
- технологии и методы работы с кадрами муниципальной службы.

Подобная система работы с кадрами муниципальной службы является непосредственной составляющей муниципальной кадровой политики органов местного самоуправления и должна строиться в соответствии с ее принципами и приоритетами.

Основные принципы работы с кадрами органов местного самоуправления:

- несомненный приоритет в организации работы с персоналом, стратегических целей реализации основных положений муниципальной кадровой политики;
- постоянная адаптация целей и задач кадровой работы к изменяющимся политическим, социальным и экономическим условиям;

- увеличение престижа муниципальной службы, разработка систем разносторонней мотивации и стимулирования кадров;
- привлечение новых специалистов, расширение социальной базы органов местного самоуправления;
- непрерывность обучения кадров;
- постоянная оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, их подразделений, отдельных руководителей и специалистов;
- налаживание эффективных горизонтальных и вертикальных взаимосвязей, обмен опытом и информацией;
- совершенствование организационных структур муниципальной власти, методов и технологий кадровой работы.

Если исходить из принципов работы с кадрами, то можно отметить, что перманентно осуществляемая кадровая работа, независимая от смены власти на ее различных уровнях, приобретает первостепенное значение, имеет четкие цели и задачи.

В соответствии с положениями ФЗ № 25 «О муниципальной службе в РФ» кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

- 1) создание кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- 2) подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);
- 3) организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;
- 4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

- 5) ведение личных дел муниципальных служащих;
- 6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;
- 7) оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;
- 8) проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;
- 9) проведение аттестации муниципальных служащих;
- 10) организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- 11) проверка на достоверность представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- 12) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений;
- 13) консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;
- 14) решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.

Основными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

- 1) назначение высококвалифицированных специалистов на должности муниципальной службы с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- 2) помощь продвижению по службе муниципальных служащих;
- 3) подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное обучение муниципальных служащих;

- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;
 - 5) оценка результатов работы муниципальных служащих с помощью проведения аттестации;
- б) при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении использование современных технологий подбора кадров¹.

Главными направлениями муниципальной кадровой работы являются:

- создание системы управления персоналом муниципальной службы и определение ее стратегии;
- составление плана кадровой работы, найм, отбор и прием муниципальных служащих;
- деловая оценка, профессиональная ориентация и адаптация персонала муниципальной службы;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала муниципальной службы;
- формирование нормальной психологической обстановки в коллективе и т.д.

Следовательно, работа с кадрами в органах местного самоуправления – сложный, творческий, инновационный процесс, который постоянно обновляется и в котором взаимодействуют организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные, и другие факторы.

Организация работы с кадрами – это один из ведущих методов деятельности органов местного самоуправления. В рамках организационной деятельности муниципальных органов и выборных должностных лиц муниципального образования выделяется два общих метода воздействия, к которым сводится вся работа с кадрами в органах местного самоуправления –

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

метод убеждения и метод принуждения. Как и формы реализации исполнительно-распорядительной деятельности органов местного самоуправления, методы воздействия должны быть закреплены в соответствующих нормативных актах.

Метод убеждения является основным методом работы с кадрами в органах местного самоуправления, он предполагает систематическую разработку программ действий, формирование общественного сознания в необходимости должного поведения участников управленческих отношений, строгого соблюдения своих должностных обязанностей. Убеждение является средством профилактики правонарушений, которые зачастую имеют место в муниципальном управлении. Убеждение является хорошим средством укрепления дисциплины в поведении работников органов местного самоуправления.

Наиболее важными и часто используемыми мерами убеждения являются: разъяснение, обоснование, обсуждение, внушение, поощрение, демонстрация положительных примеров управления и иные меры.

Метод убеждения в работе с кадрами в органах местного самоуправления является главенствующим, но он не должен исключать использование метода принуждения, который также является необходимым условием реализации исполнительно-распорядительной деятельности органов местного самоуправления. Меры убеждения должны успешно сочетаться с мерами принуждения, если в этом возникает необходимость.

Принуждение - это применение принудительных, карательных мер воздействия (наложение штрафа, объявление выговора, строгого выговора, лишение премии и иные виды дисциплинарных взысканий) к должностным лицам, а также к персоналу органов местного самоуправления, допускающим правонарушения. Если применение мер убеждения к работникам органа

является правом муниципальных органов, то применение мер принуждения - это обязанность соответствующих муниципальных структур¹.

В самом определении «кадровая работа» заложена связь с термином «кадровая политика». В настоящее время развитие государства и реформирования политических, социальных и экономических институтов проблема формирования системной кадровой политики в органах местного самоуправления является решающим фактором преодоления негативных процессов в экономике, социальной и духовной жизни страны.

В этом понимании формирование эффективной кадровой политики муниципального образования и разработка системы управления кадрами в органах местного самоуправления приобретают особую актуальность.

Кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы и включает совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, которые направлены на: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; формирование высокопроизводительного, сплоченного коллектива, который способен своевременно реагировать на изменения требований рынка.

Главными элементами муниципальной кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых кадровых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- формирование современных систем подбора и отбора персонала муниципальной службы;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала муниципальной службы;

¹ Снегирёва Т.В. Интегральная кадровая политика как форма управления человеческим капиталом региона // Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1. С. 24.

- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ.

Кадровая политика является относительно новым явлением в системе муниципальной службы. Как особый вид деятельности в Российской Федерации она появилась в конце XX века, в следствии возрождения местного самоуправления. Муниципальная кадровая политика – приоритетное направление, в котором основную базу составляют муниципальные служащие, являющиеся работниками аппаратов исполнительно-распорядительных органов власти.

Можно сказать, что в современных условиях в органах местного самоуправления появилась проблема неправильного восприятия служащими своей деятельности, как специфической муниципальной управленческой деятельности (службы), из-за чего служащие используют в своей работе подходы, которые характерны для управления хозяйственными структурами, органами государственного управления. Прежде всего, это связано с несовершенством системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров.

Муниципальная кадровая политика обязана соответствовать современным условиям, для чего необходимо решить следующие задачи¹:

- направленность на реализацию стратегии социально-экономического развития территории;
- согласованность действий представительного и исполнительно-распорядительного органов власти, обсуждение и консультации с представителями институтов гражданского общества, политических партий, учеными, экспертами;

¹ Астахов Ю. В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетии XXI века. Белгород, 2015. С. 334.

- муниципальная кадровая политика обязана быть сформулирована четко и ясно, включать основные направления работы с персоналом муниципальной службы;
- муниципальная кадровая политика обязана быть принята депутатами представительного органа власти и доведена до всех работников органа местного самоуправления;
- муниципальная кадровая политика обязана содержать технологии, механизмы и ресурсы по ее реализации на территориальном уровне;
- основополагающие цели, задачи и направления муниципальной кадровой политики обязаны быть тесно связаны между собой и выполнять своевременное и качественное обеспечение органа власти необходимой численностью персонала, рациональным использованием кадрового потенциала, реализацию прав и обязанностей работников.

В настоящее время муниципальная кадровая политика является важнейшей составляющей управления муниципальным образованием. Именно в таком качестве она находит свое дальнейшее выражение в совокупности принципов и кадровых технологий, которые распространяются на всю систему работы с кадрами (оценка, отбор, подбор персонала, управление карьерой, работа с кадровым резервом) и призваны обеспечивать достижение стратегических целей и задач конкретного органа местного самоуправления.

В этом контексте будет уместно дать определение термину «кадровые технологии».

Кадровая технология – это комплекс методов и процедур, которые направлены на совершенствование принимаемых кадровых решений. Технологии управления кадрами предполагают организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение

персонала и др. Здесь же можно отметить вопросы взаимодействия руководителей органа с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Кадровая технология — это способ управления количественными и качественными характеристиками персонала, который обеспечивает достижение целей органа местного самоуправления, его эффективное функционирование¹.

В этой связи, можно согласиться с утверждением Ю.В. Астахова о том, что понятие «кадровая технология» можно рассматривать, как рационально организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, которые ориентированы на решение кадровых проблем органов местного самоуправления и применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство².

Содержание кадровых технологий – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, позволяющих либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), либо сформировать требуемые для организации возможности, либо изменить условия их реализации.

Все кадровые технологии можно разделить на две группы: модульные и индивидуальные.

К управленческим функциям кадровых технологий относятся:

– обеспечение дифференцированного воздействия на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала;

– обеспечение рационального включения возможностей человека в систему предписанных ролей (социальных, профессиональных) персонала организации;

¹ Соловьева М.Н. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы // Муниципальное управление. 2013. № 15. С. 116.

² Астахов Ю. В Дополнительное и опережающее образование муниципальных служащих // Управление городом: теория и практика. 2016. № 1. С. 31.

– обеспечение воспроизводства и востребованности требуемого профессионального опыта персонала.

Итак, под кадровой работой в современных условиях можно понимать характеристику экономической системы, определяющую способность достижения целей собственного развития с помощью реализации технологий по подбору, подготовке, расстановке, переподготовке и повышению квалификации кадров¹.

Главенствующее значение в процессах кадрового обеспечения и повышения кадрового потенциала муниципальной службы имеет деятельность, которая связана с созданием и эффективным использованием кадров муниципального управления.

В этом аспекте главным направлением кадровой работы можно считать кадровый резерв, его формирование и плановая работа по подготовке кадров на ключевые муниципальные должности руководителей.

Кадровый резерв – это один из основных источников формирования и пополнения кадров, т.е. специалистов в той или иной сфере деятельности.

В применении к системе муниципальной службы кадровым резервом называется группа руководителей и специалистов, которые обладают способностями к управленческой деятельности и отвечают требованиям, которые предъявляются муниципальной должностью того или иного ранга, прошли отбор и осуществляют постоянную целевую профессионально квалификационную подготовку и переподготовку².

Кадровый резерв создается с целью ротации кадров, замены руководителей, покинувших должность по различным причинам, замещения должностей в образуемых подразделениях муниципалитетов.

Важная задача создания и применения на муниципальной службе кадрового резерва – это создание состава муниципальных служащих, который

¹ Страхов Е.Г. Кадровая политика и кадровое обеспечение муниципального образования // Международный научно-исследовательский журнал. 2014. №7-2(7). С. 84.

² Фрейдина Е.В. Исследование систем управления кадрами в муниципальных образованиях. М., 2015. С.36.

подготовлен условиям работы, обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, ее совершенствование на основе отбора и подготовки кадров, которые способны профессионально и эффективно управлять муниципальным образованием.

Формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие муниципальные должности – это многоплановая работа, которая включает в себя:

- отбор наиболее подходящих работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, состоящих в резерве, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Состав кадрового резерва – это основной источник замещения вакантных руководящих должностей муниципальной службы. Его количественный состав устанавливается исходя из общего количества номенклатурных должностей муниципальной службы (независимо от наличия вакантных должностей и сроков их замещения), с тем чтобы на каждую руководящую должность в резерве оставались 1 - 2 кандидата. Резерв подбирается не на каждую должность, а на группу однородных¹.

Главной формой подготовки резерва служит обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки исходят из уровня соответствия знаний кандидата, которые выявляются с помощью экспертной оценки, требованиям, предъявляемым к данной должности.

Кроме постоянного обучения на рабочем месте, можно понимать, как внутриорганизационное обучение муниципальных служащих, практикуются также перемещения, ротация муниципальных служащих по горизонтали и по вертикали, командировки для изучения передового опыта в другие

¹ Киреева Е.Ю.Муниципальная служба: проблемы теории и практики. М., 2013. С. 176.

муниципальные образования, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Работники, которые зачислены в кадровый резерв, обязаны для начала направляться на переподготовку и повышение квалификации в высшие учебные заведения.

Необходима ежегодная оценка состава резерва, результатом которой может стать его изменение или исправление плана развития.

Эффективность работы с кадровым резервом в большей степени зависит от срока пребывания кандидата в нем. Как показывает практика, для получения правдивой оценки способностей работника и выявления возможности его выдвижения на руководящую должность обычно достаточно трехлетнего срока. С таким сроком времени работник, находящийся в резерве, при вступлении в должность, уже будет в курсе всех дел, и поэтому замена пройдет гладко.

В этой связи считаем нужным дать определение понятию подбор муниципальных служащих. В настоящее время существуют разные подходы и понятия к анализу подбора кадров. В частности, Ю.В. Астахов предлагает использовать в муниципальной практике следующее определение: под подбором персонала следует понимать рациональное распределение специалистов по структурным подразделениям органа местного самоуправления¹.

При подборе кадров муниципальной службы может быть предусмотрен конкурс на замещение соответствующих должностей. Наряду с оценкой уровня и профиля образования, квалификации, стажа, направлений предыдущей деятельности и других формальных показателей претендента, важной при этом становится оценка его личностных качеств и совместимости с окружением.

¹ Астахов Ю. В. Муниципальные кадры в структуре безопасности города // Управление городом. 2015. № 1 (16). С. 56.

Основной задачей подбора кадров является оценка относительно устойчивых признаков личности будущего муниципального служащего, его потенциал¹.

Подбор персонала базируется на трех принципах:

– принцип соответствия, означающий соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых муниципальных должностей;

– принцип перспективности кадровой политики, который базируется на учете следующих условий: установление возрастного ценза для муниципальных должностей; определение положительности периода работы в одной должности, в одном и том же отделе, управлении, департаменте; возможность получения новой профессии или специальности, организации систематического профессионального обучения (переподготовки);

– принцип сменяемости, который заключается в том, что лучшему использованию персонала обязаны способствовать внутриорганизационные перемещения, под которыми понимается процесс изменения места службы муниципального служащего в рамках органа местного самоуправления².

Подбирая кадры муниципальной службы, нужно использовать конкурсную технологию на замещение соответствующих должностей, при этом важным аспектом становится оценка личностных качеств кандидата.

Почти во всех муниципалитетах Российской Федерации условием приема на муниципальную службу является наличие у кандидата определенных профессиональных данных, а также соответствующего базового образования.

При приеме на муниципальную службу можно использовать два подхода:

¹ Адиятуллина А.Р. Молодежь и кадровый потенциал, или несколько слов о кадровой скамейке. Орел, 2013. С. 239.

² Астахов Ю.В. Теория и практика управления персоналом. Белгород, 2012. С. 145.

Прием молодых людей предполагает наличие верхнего возрастного предела, так как в основном и орган власти, и кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в этой сфере деятельности.

Наем лиц, которые имеют опыт работы по специальности на предприятиях муниципальной экономики и социальной сфере, в бизнесе, так называемый сторонний найм, использующийся при из-за недостатка кадров определенных профессий¹.

При отборе кандидатов проводится собеседование, дополняющее данные письменных источников (анкет, резюме).

Для оценки кандидатов используется тестирование, заключающее в решении кандидатом задач из соответствующей сферы муниципальной деятельности и установлении на этой основе количественных и качественных показателей, которые определяют уровень знаний кандидата.

Чтобы определить уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих и соответствия их занимаемым должностям, стимулирование уровня квалификации и повышение ответственности за исполнение ими своих должностных обязанностей, развитие у них инициативы и творческой активности, нужно использовать специальные методы, которые включают аттестацию муниципальных служащих.

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия дает одну из таких оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнении рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности².

Если в ходе аттестации (оценки) выявляется низкий уровень подготовки муниципального служащего и несоответствие его занимаемой должности, то в

¹ Биджиев А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 3. С. 24.

² Петренко А. Ю. Методы управления персоналом: аналитический аспект. М., 2013. С. 78.

органах местного самоуправления проводится переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих. При этом первичная подготовка муниципальных служащих осуществляется в высших учебных заведениях в соответствии с государственными образовательными стандартами.

Кроме того, для большинства муниципальных служащих в ходе их профессиональной деятельности требуется повышение профессионального уровня, которое включает:

- получение новых знаний и навыков;
- применение полученных, но не применяемых до сих пор знаний и навыков;
- повышение и расширение профессиональной квалификации;
- улучшение качественных и количественных показателей муниципальной службы;
- адаптация к изменившимся социально-экономическим условиям.

Получение муниципальными служащими новых знаний, навыков, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности называется переподготовкой, организуемой для освоения работниками, которые уже имеют профессию, новых профессий с учетом потребностей производства и для получения дополнительной квалификации¹.

Профессиональная подготовка – это обучение муниципальных служащих с целью получения дополнительных теоретических знаний и практических навыков, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности.

Цель профессиональной переподготовки муниципальных служащих состоит в получении специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам «муниципального управления», которые предусматривают изучение отдельных дисциплин, разделов и

¹ Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1. С. 7.

технологий, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Вместе с тем профессиональную переподготовку осуществляют для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе учитывая международные требования и стандарты.

Под повышением квалификации можно понимать обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в силу необходимости освоения ими современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации включает в себя краткосрочное тематическое обучение по профилю профессиональной деятельности (72-100 ч.) с защитой реферата и обучение для углубленного изучения проблем по профилю профессиональной деятельности (свыше 160 ч.) с защитой выпускной работы. Срок обучения с отрывом от работы составляет от двух до шести недель, а без отрыва от работы – от шести недель до шести месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности муниципального служащего¹.

Отдельным видом дополнительного профессионального образования является стажировка. Во время стажировки изучается передовой опыт муниципального управления, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по занимаемой или более высокой должности.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих выступает подсистемой образовательной системы России и в качестве структурных элементов включает:

- государственные и негосударственные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования;
- профессиональные образовательные планы и программы (основные и дополнительные);

¹ Казанцева М.В. Специфика формирования кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7. С. 14.

- соответствующие государственные образовательные стандарты;
- органы управления подготовкой и переподготовкой муниципальных служащих и подведомственные им учреждения и предприятия.

Используя систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих нужно учитывать следующие принципы:

Обеспечение опережающего характера обучения. Воплощение этого принципа связано с определением и анализом проблем развития территории, для решения которых требуется дополнительное обучение муниципальных служащих, выявление приоритетных направлений и целей обучения, создание системы мер, которые направлены на обеспечение дополнительного профессионального образования этих работников и создание действенной системы контроля за ходом ее реализации.

Непрерывность обучения. Этот принцип предполагает преемственность процессов подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов, т. е. такую организацию обучения, в которой содержание текущей учебы связано с предыдущим обучением и обеспечивает необходимое качество выполнения должностных обязанностей.

Целевая направленность обучения. Воплощение этого принципа связано с обеспечением углубления и оптимизации учебного процесса, развитием послевузовского образования (аспирантура, докторантура, соискательство, магистратура). С этим возможно использовать различные формы для получения образования: очная, очно-заочная (вечерняя), заочная, дистанционное образование, экстернат в специальных образовательных учреждениях повышения квалификации, по месту работы муниципальных служащих, самообразование и т. п.

Научность. Этим принципом предусмотрено внедрение результатов научных исследований в организацию образовательного процесса, анализа

современной практики, отечественного и зарубежного опыта муниципального управления.

Функционирование системы обучения преимущественно на основе государственного и муниципального заказа. Этот принцип предполагает проведение обучения за счет средств федерального, региональных и местных бюджетов при возможном привлечении других финансовых источников. Государственный заказ на переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих определяет периодичность и сроки обучения в зависимости от форм и видов обучения, создает предпосылки для создания механизма финансирования затрат на обучение служащих из федерального бюджета. Объем и структуру госзаказа на обучение утверждает правительство РФ. Госзаказ размещается среди образовательных учреждений на конкурсной основе. В качестве заказчиков выступают органы государственного и муниципального управления.

Единое научно-методическое управление деятельностью всех элементов системы. Для улучшения системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» выделяются государственные вузы, осуществляющие региональную координацию учебной деятельности по образовательным округам.

Обеспечение участия в процессе управления обучением заказчиков на образовательные услуги. В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих действуют три субъекта: будущий специалист или муниципальный служащий, который проходит обучение; учебное заведение, которое реализует программу обучения; муниципальный орган, который заинтересован в получении квалифицированного,

компетентного специалиста. Эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон повышает действенность системы¹.

Таким образом, исследование теоретических основ организации работы с кадрами в органах местного самоуправления дает основание для ряда выводов:

Во-первых, организация работы с кадрами в органах местного самоуправления является регулирующей деятельностью руководителей и кадровых служб, способствующей наиболее эффективному использованию персонала муниципальной службы для достижения стратегических целей органа местного самоуправления. Одна из главных составляющих управления персоналом – это наиболее эффективное использование кадровых технологий для поиска, оценки, отбора, расстановки, рационального использования, ротации, развития, мотивации кадров органа местного самоуправления.

Во-вторых, кадровая политика на муниципальном уровне представляет собой систему теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий органов местного самоуправления, включает в себя совокупность мер по подготовке, подбору, назначению, аттестации, перемещению, вознаграждению, наказанию и увольнению муниципальных служащих (персонала).

В-третьих, понятие кадровая технология определяется, как рационально организованная система методично выстраиваемых процедур, которые направлены на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, их профессиональное решение делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное использование.

В-четвертых, одним из важнейших направлений кадровой работы органа местного самоуправления является формирование кадрового резерва

¹ Шамарова Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 3. С. 40.

муниципальной службы и проведение планомерной работы по подготовке резервистов к выдвижению на руководящие должности.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «НАДЫМСКИЙ РАЙОН»

Надымский район образован на основании постановления президиума Всероссийского Центрального Исполнительного Комитета РСФСР от 10 декабря 1930 года. В то время ЯНАО, образованный на основании того же постановления и вошедший в состав Уральской области, именовался Ямальским (Ненецким) национальным округом.

Надымский район располагается в центральной части Ямало-Ненецкого автономного округа и занимает 14,3% его территории. Площадь муниципального района составляет 99,8 тыс. км², плотность населения – 0,6 чел./км².

В настоящее время на территории Надымского района расположены три городских поселения - город Надым, поселки Пангоды и Заполярный, семь сельских поселений – поселки Правохеттинский, Лонгъюган, Приозерный, Ягельный, села - Ныда, Кутопьюган, Нори, вахтовый поселок Ямбург. Административным центром Надымского района является город Надым¹.

Администрация Надымского района является юридическим лицом, имеет собственный бюджет, который ежегодно утверждается на сессии совета депутатов, для содержания и организации ее работы. Распорядителем этих средств является глава администрации Надымского района.

Организационная структура администрации Надымского района строится на принципах единоначалия и иерархической подчиненности.

Процесс формирования организационной структуры представлен на рисунке 1.

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

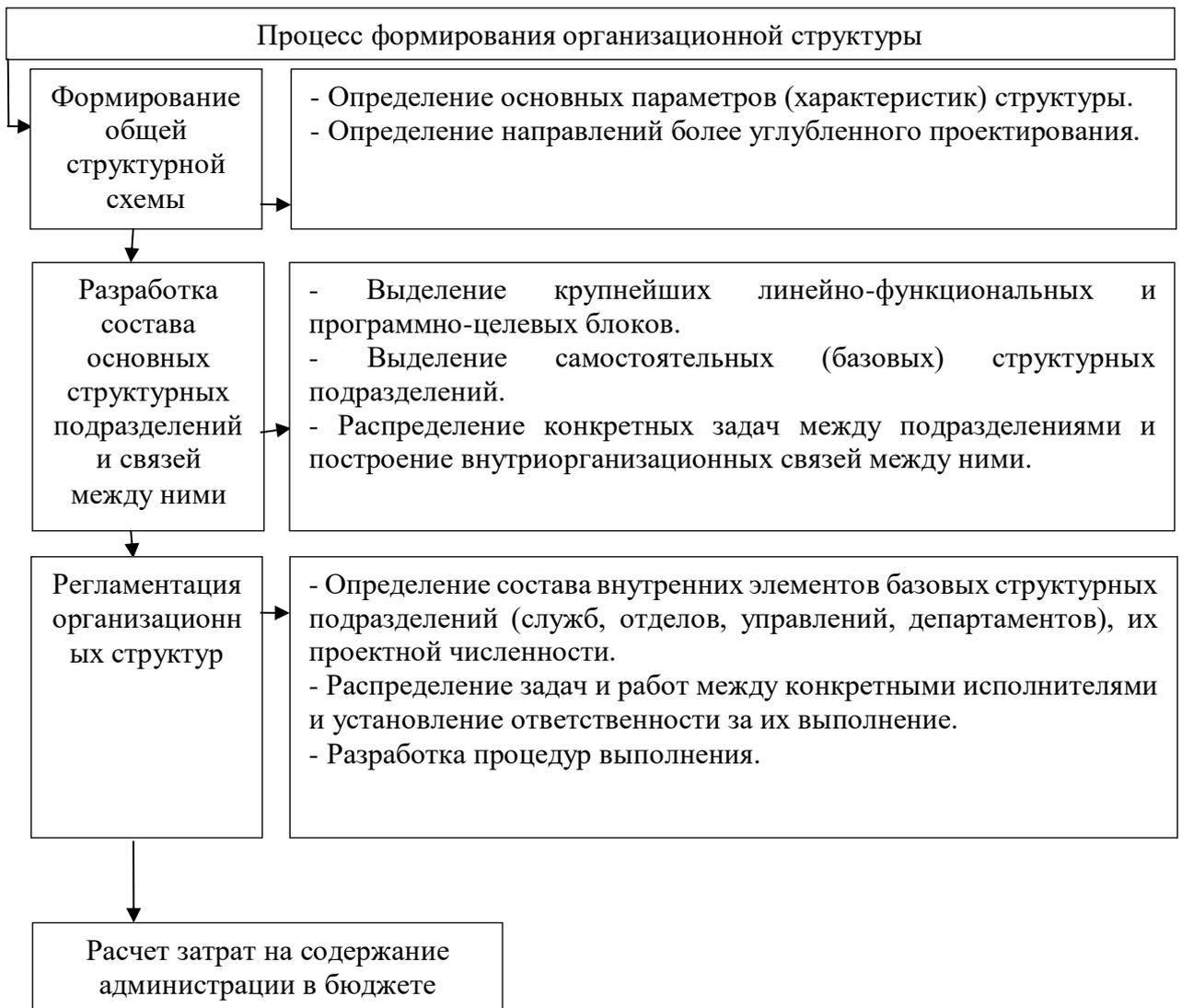


Рис. 1. Процесс формирования организационной структуры администрации Надымского района

Администрация в своей деятельности использует следующие принципы управления: разделение труда, власть — ответственность, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единство персонала.

С точки зрения распределения задач и целей деятельности структурные подразделения администрации подразделяются на три группы: функциональные, отраслевые, вспомогательные.

Предметы деятельности функциональных структурных подразделений охватывают определенную функцию для всей администрации и ее структурных подразделений. Основной их характеристикой является использование преимуществ, связанных со специализацией функций, и способностью администрации видеть в рамках своей функции территорию района в целом. По классификации целей муниципальной деятельности функциональные подразделения относятся к обеспечивающим.

К ведению отраслевых структур подразделений относятся вопросы, связанные с управлением конкретными отраслями (сферами) муниципальной деятельности. Эти подразделения выполняют функции заказчиков на выполнение работ и оказание муниципальных услуг. Их основная роль проявляется на этапе реализации целей и задач жизнеобеспечения и дальнейшего развития территории.

Вспомогательные подразделения не обладают собственной компетенцией по решению вопросов местного значения и выполняют функции обеспечения деятельности руководства администрации района и ее структурных подразделений.

Важное значение в деятельности органов местного самоуправления играет работа с персоналом (муниципальными служащими) в администрации Надымского района.

Всех работающих в органах местного самоуправления условно можно разделить на три основные группы:

- выборные должностные лица;
- муниципальные служащие;
- вспомогательный или обслуживающий персонал.

Должности муниципальной службы устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с Реестром должностей муниципальной службы.

Для всех категорий групп должностей муниципальной службы в администрации Надымского района предъявляются квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам. В них входят:

Знания:

- Конституции РФ;
- законодательства о муниципальной службе;
- нормативной базы соответствующей сферы деятельности;
- современных кадровых и информационных технологий;
- основ управления;
- экономики и организации труда;
- основ делопроизводства;
- Устава Надымского района;
- регламента работы администрации;
- правил внутреннего трудового распорядка.

Навыки:

- планирования и организации рабочего времени;
- выполнения работы, которая требует аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений;
- подготовки документов различного типа;
- владения компьютерной и другой оргтехникой, необходимыми программами, продуктами;
- работы в коллективе, соблюдение служебной и корпоративной этики взаимоотношений;
- составления отчетной и другой документации¹.

К муниципальным служащим в современных условиях предъявляются жесткие требования, соответствие которым невозможно без повышения профессионализма сотрудников и освоения ими современной науки управления.

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

Формирование профессионально подготовленного муниципального аппарата, его динамичное развитие – один из главных факторов укрепления государственности, действенный инструмент эффективной реализации задач и функций органов местного самоуправления.

На конец 2017 года численность муниципальных служащих в администрации Надымского района составила 517 человек. Всего численность работников органов местного самоуправления на конец отчетного периода составила 1124 человека.

Один из показателей качественного состава муниципальных кадров в администрации Надымского района — возраст служащих. Так в таблице 1 представлено распределение муниципальных служащих в зависимости от возраста (по состоянию на конец 2017 года)¹.

Таблица 1

Распределение муниципальных служащих в зависимости от возраста.

До 29 лет	30,37%
30-39 лет	30,32%
40-49 лет	16,13%
50-59 лет	20,65%
60 лет и старше	0,60%

Данное распределение служащих по возрасту свидетельствует о весьма приемлемом сочетании молодости и опыта в составе муниципальных служащих. Вместе с тем, распределение показывает, что в течение 10 лет произойдет значительное высвобождение муниципальных должностей, которые необходимо заменить квалифицированными кадрами. Кроме того, более 50% работников, замещающие высшие должности муниципальной службы работают в данной системе еще с советских времен.

Распределение муниципальных служащих в зависимости от стажа работы показано в таблице 2.

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

Таблица 2

Распределение муниципальных служащих в зависимости от стажа работы.

Менее 1 года	13,65%
1-3 года	20,73%
3-5 лет	21,65%
5-10 лет	22,58%
Более 10 лет	21,39%

Единственная диспропорция касается гендерного фактора. Большинство служащих администрации Надымского района — женщины (Таблица 3).

Таблица 3

Распределение муниципальных служащих в зависимости от пола.

Мужской	25,81%
Женский	74,19%

Следующий показатель – уровень образования. Следует отметить, что 99% муниципальных служащих имеют высшее образование, 27% работников имеют два высших образования, 15% обучаются на заочном отделении ВУЗов и получают второе высшее образование по экономическим, управленческим и юридическим специальностям¹.

В таблице 4 представлена структура кадровых технологий, которые применяются в администрации Надымского района.

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

Структура кадровых технологий, используемых в администрации
Надымского района

Кадровые технологии, которые обеспечивают требуемые характеристики состава персонала (подбор и расстановка кадров)	Кадровые технологии, которые обеспечивают получение персональной информации (оценка кадров)	Кадровые технологии, которые обеспечивают востребованность возможностей персонала (управление карьерой)
1	2	3
Конкурсное замещение вакантных должностей	Аттестация	Управление карьерой
Формирование кадрового резерва	Квалификационный экзамен	Перемещение персонала (ротация кадров)
	Ведение банка кадровой информации	Профессиональное обучение

Конкурс – это оценка профессионального уровня кандидатов при формировании кадрового резерва гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям к этим должностям¹.

Конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы в администрации представляет собой выбор из претендентов, с помощью оценки профессиональных и личностных качеств, одного, который максимально соответствует предъявляемым требованиям на замещение вакантной должности.

Аттестация в администрации Надымского района дает возможность определить соответствие служащего занимаемой муниципальной должности на основе оценки его квалификационного уровня и профессиональной деятельности.

В 2017 году был проведен ряд обучающих мероприятий для профессионализации муниципальных служащих администрации Надымского района.

¹ Государственная служба Российской Федерации: первые шаги и перспективы / Под ред. Г.В. Атаманчука. М., 2011. С. 29.

В 2017 году в ходе реализации мероприятий подпрограммы «Совершенствование и развитие муниципальной службы в муниципальном образовании Надымский район»:

- доля муниципальных правовых актов муниципального образования Надымский район, принятых в связи с необходимостью соблюдения и реализации норм федерального законодательства и законодательства Ямало-Ненецкого автономного округа о муниципальной службе и противодействии коррупции на муниципальной службе составила 100 % (82 муниципальных правовых акта) от общего количества муниципальных правовых актов муниципального образования Надымский район в сфере муниципальной службы и противодействия коррупции на муниципальной службе, подлежащих принятию в соответствии с требованиями действующего законодательства;

- в средствах массовой информации и в сети Интернет за отчетный период размещено 4 материалов о деятельности Администрации муниципального образования Надымский район в сфере развития муниципальной службы;

- доля муниципальных служащих в муниципальном образовании Надымский район, прошедших переподготовку и повышение квалификации за счет средств местного бюджета составила 15,4 % (67 человек) от общего (фактического) количества муниципальных служащих в муниципальном образовании Надымский район, что способствует развитию кадрового состава муниципальной службы в муниципальном образовании Надымский район¹;

- доля должностей муниципальной службы, на которые сформированы резерв управленческих кадров и кадровый резерв составила 78,77 %, что на 6,77 процентных пункта выше запланированного значения показателя. Значение показателя поддерживается на стабильном уровне. В целях совершенствования и развития муниципальной кадровой политики в

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

администрации Надымского района ежегодно разрабатывается и утверждается кадровый резерв для замещения должностей муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и учреждений Надымского района, который сформирован из числа муниципальных служащих: руководителей и специалистов организаций различной организационно-правовой формы собственности; студентов выпускных курсов, выпускников высших учебных заведений, успешно прошедших преддипломную практику в структурных подразделениях администрации Надымского района; магистрантов, аспирантов, ученых и преподавателей Надымского района.

Кадровый резерв формируется ежегодно с учетом прогноза текущей и объективной потребности в персонале. Однако кадровый резерв часто не выполняет стимулирующей функции. Конкурсный отбор на замещение муниципальных должностей в администрации не проводится, так все назначения на топ-муниципальные должности заместителей главы администрации конкурс не прошли и не состояли в управленческом кадровом резерве.

- организовано и проведено 10 семинаров-совещаний по актуальным вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции на следующие темы¹:

– «Ответственность за нарушение законодательства о противодействии коррупции. Изменения в действующем законодательстве о противодействии коррупции. Правила заполнения справок о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и проблемные вопросы, возникающие при их заполнении»;

– «Об изменении действующего законодательства в сфере противодействия коррупции»;

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

- «Порядок сообщения муниципальным служащим о возникновении личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая приводит или может привести к конфликту интересов»;
- «Вопросы предотвращения и урегулирования конфликта интересов»;
- «Порядок действий муниципального служащего в случае обращения к нему в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений»;
- «Действия муниципального служащего в случае получения подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, участие в которых связано с исполнением им должностных обязанностей»;
- «Ответственность муниципального служащего, предусмотренная действующим законодательством за коррупционные правонарушения».
- - разработаны методические материалы по актуальным вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции:
 - образец заполнения справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципального служащего;
 - образец заполнения справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера супруга (супруги) муниципального служащего;
 - образец заполнения справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера несовершеннолетнего ребёнка муниципального служащего.

Оценка эффективности реализации муниципальной программы проведена на основе интегральной оценки степени достижения показателей муниципальной программы, с учётом достижения показателей подпрограммы, а также оценки объёмов средств бюджетов муниципального образования Надымский район, муниципального образования город Надым направленных на реализацию муниципальной программы.

По итогам проведенной оценки эффективности реализации муниципальной программы «Совершенствование муниципального управления» за 2017 год - реализация программы признана эффективной.

В рамках повышения компетентности и уровня знаний работников администрации проведено 29 внутриорганизационных обучающих мероприятий. По итогам отдельных семинаров проводились тестирования на уровень знаний, полученных в процесс обучения, обратная связь по качеству знаний. Внутриорганизационное обучение проводится, как правило, в среднем 2 раза в месяц. При этом тематика учебных мероприятий затрагивала как категорию молодых специалистов, так и была направлена на поддержание трудовых традиций и формирование преемственности, повышение профессиональной компетентности сотрудников, а также охватывала категорию вновь принятых сотрудников для улучшения их адаптации. Таким образом, каждый сотрудник по пять-шесть раз принял участие в обучающих мероприятиях, а, следовательно, повысил в той или иной мере уровень профессиональных знаний и компетенций¹.

В администрации Надымского района уделяют определенное внимание вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. При этом за основу принимается обучение кадров по направлению подготовки «государственное и муниципальное управление», поскольку в системе местного самоуправления, как и в любой сфере, должны работать профессионально подготовленные кадры. В этой связи, здесь отработан механизм и определены условия для соблюдения действующего государственного стандарта, в соответствии с которым каждый муниципальный служащий должен не реже одного раза в три года повышать свою квалификацию.

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

Вместе с тем следует отметить, что только 10% персонала администрации имеют специальность «государственное и муниципальное управление».

Прежде всего, дополнительная профессиональная подготовка наиболее необходима для тех специалистов, которые прежде работали в бюджетной сфере, в муниципальных предприятиях и учреждениях, коммерческих предприятиях и для молодых специалистов.

В настоящее время на территории Надымского района реализуется Стратегия социально-экономического развития Надымского района до 2020 года. Одним из определяющих факторов, способных обеспечить стратегическое социально-экономическое развитие Надымского района и реализацию плана действий органов местного самоуправления, является наличие подготовленного, профессионального и инновационного кадрового потенциала как совокупности способностей и возможностей человека (муниципального служащего), которые реализуются для достижения текущих и стратегических целей и задач муниципального управления, муниципальной кадровой политики.

Муниципальная программа муниципального образования город Надым, муниципального образования Надымский район «Совершенствование муниципального управления» утверждена постановлением Администрации муниципального образования Надымский район № 411 от 06.07.2016.

Цель Программы - повышение эффективности муниципального управления в муниципальном образовании Надымский район.

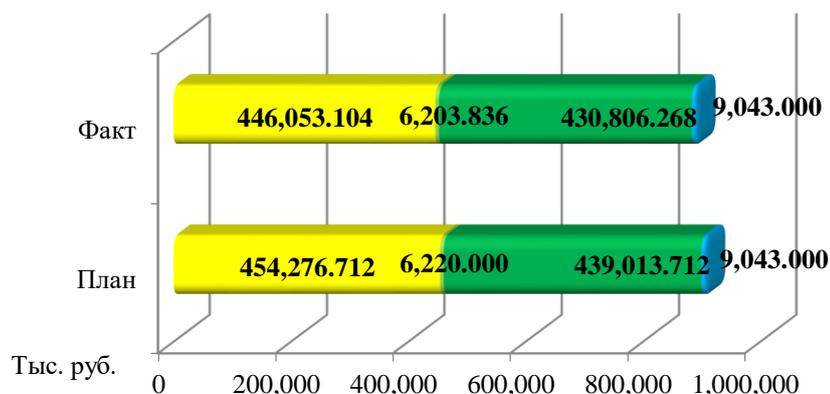
В рамках муниципальной программы «Совершенствование муниципального управления» реализуются следующие подпрограммы, обеспечивающая подпрограмма:

- «Совершенствование и развитие муниципальной службы в муниципальном образовании Надымский район»;

- «Развитие архивного дела в муниципальном образовании Надымский район»;

- обеспечивающая подпрограмма (Обеспечение деятельности органов местного самоуправления муниципального образования).

А также отдельные мероприятия в установленной сфере деятельности.



	План	Факт
■ Всего	454,276.712	446,053.104
■ за счёт средств бюджета ЯНАО	6,220.000	6,203.836
■ за счёт средств бюджета МО Надымский район	439,013.712	430,806.268
■ за счёт средств бюджета МО город Надым	9,043.000	9,043.000

Рис. 2. Информация о финансовом обеспечении и исполнении Программы в 2017 году¹

Общий объем расходов бюджета муниципального образования на содержание работников муниципального образования органов местного самоуправления в период 2014 - 2016 годов имеет постоянную тенденцию к снижению - это связано со сложностями в экономике, вызванными кризисными явлениями. В отчетном периоде на постоянной основе проводилась оптимизация бюджетных расходов путем выявления и сокращения неэффективных затрат.

В соответствии с поручением Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа от 28.01.2015 № 1, в 2015 году была проведена оптимизация расходов бюджета муниципального образования Надымский

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

район по средствам местного бюджета, за исключением социально-значимых расходов, в размере 15% объёма бюджетных ассигнований.

В соответствии с распоряжением Администрации муниципального образования Надымский район от 14.01.2016 № 05-р «О мерах по сокращению расходов бюджета муниципального образования Надымский район и бюджета муниципального образования город Надым в 2016 году» в 2016 году были проведены следующие мероприятия:

- сокращение расходов на оплату труда лиц, состоящих в штате органов местного самоуправления, за счёт уменьшения на 20% расходов, связанных с выплатой денежного вознаграждения лицам, замещающим муниципальные должности, и на 10% расходов, связанных с выплатой денежного содержания муниципальным служащим, а также заработной платы работникам, замещающим должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы;

- сокращение на 10% иных расходов¹.

В 2017 году расходы на содержание работников органов местного самоуправления увеличились по сравнению с 2016 годом. Это связано с изменением штатного расписания в части увеличения штатных единиц работников, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы, сокращения штатных единиц и выплатой выходного пособия в размере среднего месячного заработка, а также среднего месячного заработка на период трудоустройства.

По заказу департамента внутренней политики Ямало-Ненецкого автономного округа на территории города Надыма проводилось социологическое исследование по оценке эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти ЯНАО и органов местного самоуправления в ЯНАО. Время проведения полевых работ: с 15 по 27 сентября 2017 года. Выборка по опросу: Надым - 330 респондентов.

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

По результатам опроса отмечается повышение значения показателя удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления.

Ранее на результаты опроса влиял фактор ротации в структуре органов местного самоуправления (смена главы муниципального образования Надымский район в 2015 году). В 2016 году началось планомерное повышение показателя. В 2017 году уровень удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления достиг 70,0 %.

Положительная динамика показателя обусловлена, в том числе, повышением уровня информированности населения о деятельности органов местного самоуправления. Переход МУП «Редакция Надымской студии телевидения» на 24 - часовой формат вещания (запуск собственного телеканала «Вестник Надыма»), использование ресурса социальных сетей позволили сократить время доведения до сведения жителей Надымского района актуальной информации¹.

Следует отметить, что количество негативных обсуждений работы муниципальной власти в блогосфере значительно снизилось. Это обусловлено несколькими факторами, а именно:

- грамотной информационной работой структурных подразделений Администрации муниципального образования Надымский район, которые своевременно представляют сведения для актуализации на Официальном сайте;
- еженедельное формирование плана мероприятий, подлежащих обязательному освещению в средствах массовой информации;
- оперативное реагирование на проблемные вопросы с привлечением экспертов для оценки ситуации;
- системный мониторинг социальных сетей по выявлению вопросов, которые волнуют жителей Надымского района;

¹ Официальный сайт администрации муниципального образования «Надымский район». URL: <http://www.nadymregion.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

- работа на опережение: прогноз возможных рисков и нивелирование ситуации.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что администрация Надымского района использует в своей управленческой деятельности научные подходы к обучению кадров, стремится внедрить технологии и механизмы кадрового обеспечения и развития муниципальной службы в качестве фактора, который направлен на достижение целей стратегического развития Надымского района.

Проводимая муниципальная кадровая политика, комплекс современных кадровых технологий и практических мероприятий позволяют решать основополагающую задачу, которая направлена на формирование компетентного, высокопрофессионального кадрового состава муниципальных служащих, способных осуществлять на практике стратегию планирования и проектное управление, инновационное развитие территории, обеспечивать качественное проживание горожан, совершенствовать организацию предоставления услуг населению. Этому в полной мере способствует последовательно проводимая муниципальная кадровая политика.

Исходя из вышеперечисленного можно сделать следующие выводы:

Во-первых, анализ работы с кадрами в администрации Надымского района свидетельствует о том, что в настоящее время созданы возможности для муниципальных служащих, которые направлены на материализацию собственных знаний, умений и навыков для реализации стратегии социально-экономического развития Надымского района до 2020 года, улучшения качества жизни населения Надымского района. К базовым характеристикам кадрового потенциала органов местного самоуправления относятся профессиональные знания и способности кадров, ценности, коммуникативные качества, потребности, интересы, а также мотивация к профессиональной деятельности. В связи с этим, работу с кадрами можно назвать ключевым звеном сферы муниципального управления. От ее уровня зависит качество муниципального управления, качество предоставляемых населению

муниципальных услуг и эффективность деятельности органа местного самоуправления.

Во-вторых, в целом работа с кадрами осуществляется в соответствии с ФЗ-№25 «О муниципальной службе в Российской Федерации», кадровой политикой администрации Надымского района, но существуют проблемы в отдельных направлениях работы с кадрами. В частности, наблюдается большая текучесть кадров, 90% муниципальных служащих не имеют базового образования по направлению подготовки «государственное и муниципальное управление» и не имеют возможности учиться для получения второго высшего образования, либо магистерской степени по управленческим специальностям. Практически не востребованными в администрации Надымского района остаются: проведение конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей; стажировка муниципальных служащих, перспективы карьеры и формирования кадрового резерва.

В-третьих, муниципальные служащие в своей деятельности проявляют незначительный интерес к современным технологиям управления, саморазвитию, не действительно используют внешние коммуникации (опираясь на занятость на муниципальной службе). Более 50% муниципальных служащих нуждаются в освоении новых знаний в области информационно-аналитической деятельности, регулирования муниципальной экономики, кадровых технологий, управления персоналом, делопроизводстве, социальной политики.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время все больше внимания уделяется качественному совершенствованию муниципальной службы. В современных условиях значительно возросли требования, предъявляемые гражданским обществом к муниципальным служащим, поэтому овладение специальными знаниями, умениями и навыками должно продолжаться на всем протяжении их управленческого пути. Также нуждаются в постоянном обновлении используемые в работе кадровых служб органов муниципального управления кадровые, управленческие, образовательные и информационные технологии. В связи с этим значимой характеристикой профессиональной компетентности современного муниципального служащего, «служащего нового поколения» является постоянный динамизм и незавершенность. Необходимо отметить, что управленческий труд постоянно развивается, усложняется, происходит постоянный пересмотр и ужесточение требований общества к квалификации кадров органов местного самоуправления, углубляется специализация внутри управленческого труда, обособляются функции, появляются новые специальности, а следовательно, возрастает и потребность служащих к самореализации своей личности.

Профессионализация кадров муниципальной службы как объективный процесс актуализирует задачу повышения профессионализма муниципальных служащих. Совершенно очевидно, что решение данной задачи невозможно без объединения усилий ученых, педагогов и специалистов-практиков муниципального управления, без решительного внедрения практико-ориентированного подхода и развития творческой компетентности кадров муниципальной службы, без координации деятельности различных образовательных учреждений и властных структур. Это сложный и многогранный процесс, включающий решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера.

В целях повышения дальнейшей эффективности деятельности муниципальных служащих посредством их профессионализации нами предлагается специальный проект.

Наименование проекта: «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации Надымского района».

Обоснование проектных мероприятий. Современная практика функционирования муниципальной службы свидетельствует о наличии ряда неблагоприятных тенденций и процессов: несоответствие структуры профессионального потенциала содержанию и характеру труда в новых рыночных условиях; стихийность в формировании механизмов востребованности профессиональных возможностей кадров муниципальной службы; преобладание субъективистских, протекционистских и корпоративных начал в решении кадровых вопросов; формализм в технологии формирования кадрового резерва. Существующий механизм регулирования кадровых процессов не позволяет сконцентрировать кадровые ресурсы муниципалитета на приоритетных направлениях социально-экономического развития, добиваться эффективного их использования. Вследствие этого происходит снижение профессионализма служащих, и как следствие, происходит снижение доверия населения на местах к органам власти и муниципального управления.

В поисках нового инновационного подхода к управлению кадрами в органах муниципального управления внимание науки фокусируется на профессионализации кадрового обеспечения муниципальной службы. Как справедливо отмечает Е.В.Охотский, одним из важнейших элементов кадрового обеспечения муниципальной службы должно стать «качественно новое решение задач профессионального развития ее персонала, преодоление возникшего противоречия между относительно невысоким уровнем профессионализма кадров и возросшими требованиями к ним в условиях

отказа от административно–командных методов государственного управления»¹.

Профессиональное развитие муниципальных служащих целесообразно рассматривать в двух аспектах – профессионально-квалификационное и профессионально-должностное развитие. Профессионально-квалификационное развитие предполагает повышение компетентности посредством обучения и самообразования служащих, профессионально-должностное – изменение компетентности – связано с решением задач служебно-карьерного роста, а также рациональным использованием способностей каждого работника.

Как свидетельствуют проведенные нами исследования основные проблемы в управлении профессиональным развитием кадров муниципальной службы проявляются, во-первых, в отсутствии единой концепции данной деятельности; во-вторых, несистемном и зачастую формальном характере проводимых мероприятий преимущественно по организации обучения кадров; в-третьих, отсутствие внимания к мотивационной составляющей при реализации муниципальных программ профессионального обучения кадров.

На основе вышеизложенного целесообразно выделить основные принципы построения современной системы профессионального развития муниципальных служащих:

- открытость – система профессионального развития кадров муниципальной службы не является жестко заданной, неизменной и способна включать новые элементы;
- научность – в основе всех управленческих действий должны лежать научные подходы и методы;
- комплексность – механизмы и технологии профессионального развития должны использоваться во взаимосвязи;

¹ Охотский Е.В. Государственная кадровая политика и особенности ее реализации в системе государственного управления: тезисы докладов Уральской региональной научно-практической конференции. Пермь. 1998. С. 7.

- целостность – система профессионального развития кадров муниципальной службы направлена на все стороны деятельности и все категории кадров;

- адаптивность – система профессионального развития способна гибко перестраиваться в зависимости от изменения мотивационной и ценностной структуры кадров муниципальной службы, а также в соответствии с тенденциями развития муниципального управления.

Таким образом, мы полагаем, что обеспечение профессионализации муниципальных служащих необходимо рассматривать как целенаправленную деятельность по непрерывному развитию кадров. Понимание, что профессиональное развитие – это целостный процесс формирования и изменения показателей кадрового состава, профессиональных компетентности и квалификации муниципальных служащих, и только комплексный подход к планированию и организации этого процесса может обеспечить качество и результативность деятельности муниципальной службы в целом.

Цель проекта – формирование благоприятных условий для реализации профессионального развития муниципальных служащих Надымского района.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих **задач**:

- формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности;

- дальнейшее совершенствование знаний, умений и навыков муниципальных служащих в области муниципального управления сложными процессами, навыков внедрения в муниципальную практику служебной деятельности достижений науки, передовых форм и методов работы, современных кадровых технологий, научной организации труда;

- формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному совершенствованию, повышению

своего профессионального уровня с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций;

- обеспечение реализации муниципальных программ дополнительного профессионального образования муниципальных служащих с учетом индивидуального сопровождения каждого обучающегося;
- формирование и внедрение института наставничества в практику работы органов муниципального управления;
- разработка и внедрение системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих;
- повышение престижа муниципальной службы путем реализации социальных гарантий служебной деятельности.

Целевая группа участников проекта представлена лицами, заинтересованными в реализации данного проекта. К таким можно отнести: муниципальных служащих администрации Надымского района; управление по муниципальной службе и управлению персоналом; учреждения высшего профессионального образования, реализующие программы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

Сроки реализации проекта: 2018-2019 гг.

Состав мероприятий проекта. Представленные мероприятия направлены на реализацию цели и задач проекта.

1. *Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения.* Одним из инструментов профессионализации кадров муниципальной службы является дополнительное профессиональное образование (ДПО). Особая роль ДПО обусловлена тем, что многие муниципальные служащие не имеют базового профессионального управленческого образования по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а опыт их профессиональной деятельности связан с работой в различных отраслях (культура, образование, социальная защита, ЖКХ, транспорт,

промышленность, связь и др.). Вместе с тем, как показывает муниципальная практика, ресурсы ДПО реализуются не в полной мере, и требуют усовершенствования подходов к реализации программ ДПО с целью усиления их влияния на профессиональную компетенцию и личностное развитие обучающихся. Одним из самых распространенным в применении видом ДПО является повышение квалификации, о нем и пойдет речь.

Реализация основных изменений в ДПО, на наш взгляд, должна затрагивать следующие направления: цели и содержание образовательных программ, организацию учебного процесса, способы оценки результатов освоения образовательных программ.

Концептуальной основой усовершенствования ДПО целесообразно обозначить компетентностный подход. Это обусловлено двумя обстоятельствами: во-первых, закрепленным законодательно принципом профессионализма и компетентности муниципальных служащих; во-вторых, широким применением компетентностного подхода как инновационной технологии развития всей системы российского образования. Следует отметить, что основным принципом, лежащим в основе данного подхода, должен стать принцип индивидуализации образовательного сопровождения профессионального развития специалистов в процессе обучения. При этом формулировка целей каждой образовательной программы при компетентностно-ориентированном подходе будет учитывать универсальные (характерные для большинства обучающихся) и индивидуальные компетентностные дефициты («узкие места» профессиональной деятельности). Определить компетентностные дефициты позволят методы анкетирования самих служащих, экспертной оценки их руководителей, разработанных заданий-индикаторов.

Алгоритм реализации компетентностно-ориентированного подхода в условиях индивидуально ориентированных образовательных программ предполагает прохождение трех этапов: установочного, собственно образовательного и итогового.

Первый этап включает в себя осуществление следующих процедур:

- 1) диагностику исходного уровня сформированности компетенций у муниципальных служащих (общих и специальных);
- 2) выявление универсальных (типичных для большинства специалистов) и индивидуальных компетентностных дефицитов обучающихся;
- 3) формирование индивидуальной карты компетентностных дефицитов для каждого обучающегося;
- 4) моделирование образовательной программы для учебной группы с выделением инвариантной компоненты (обязательной для всех слушателей) и вариативной (индивидуальной для каждого обучающегося).

В соответствии с разработанными образовательными программами на втором этапе осуществляется обучение служащих. С целью осуществления принципа индивидуализации обучения инвариантная компонента программ реализуется в аудиторной форме, а вариативная – в дистанционной.

Третий этап предполагает оценку результативности образовательной программы, то есть оценку сформированности новых компетенций. Освоение компетенции позволяет специалисту демонстрировать в работе новые технологии или методы, поэтому формой итогового контроля будет выступать индивидуальные задания, отражающие содержательную специфику конкретной образовательной программы. К разработке итоговых заданий необходимо в обязательном порядке привлекать специалистов-практиков. В качестве экспертов для оценки результатов программы могут выступать либо непосредственный руководитель обучившегося служащего, либо специалист-практик органов государственного или муниципального управления. Важным элементом итогового этапа реализации образовательной программы является написание каждым прошедшим обучение специалистом эссе – размышление об использовании полученных знаний и навыков в своей профессиональной деятельности, а также пожелания и предложения по своему дальнейшему профессиональному развитию. Указанное эссе для ознакомления передается

непосредственному руководителю муниципального служащего и в кадровую службу органа местного самоуправления.

Освоение описанной выше индивидуальной образовательной программы повышения квалификации муниципальных служащих целесообразно организовать сочетая технологии аудиторного и дистанционного обучения по индивидуальному графику, согласованному с непосредственным руководителем обучающегося. Высокая значимость разработки и реализации индивидуальных образовательных программ профессионального развития для повышения эффективности и результативности служебной деятельности служащих, на наш взгляд, обусловлена следующими обстоятельствами. Во-первых, при реализации подобных программ осуществляется четкое соотношение содержания программы повышения квалификации с вопросами, связанными с выполнением муниципальным служащим своих функций. Во-вторых, обеспечивается реализация принципа полисубъектности при моделировании содержания образовательных программ. Основным субъектом данного процесса становится сам обучающийся, который моделирует содержание разрабатываемой программы, указывая на «узкие места» профессиональной деятельности. Другим субъектом выступает непосредственный руководитель направляемого на обучение служащего, ставящий перед подчиненными перспективные служебные задачи, оценивающий результаты их труда. Он задает ориентир служащим на изучение необходимых учебных модулей, что позволяет устранить имеющиеся компетентностные дефициты в работе подчиненных и тем самым повысить результативность работы структурного подразделения в целом. Также, необходимо отметить, что руководители направляемых на обучение служащих, участвуя в составлении заданий, программ обучения, выступая в качестве экспертов при оценке результатов реализации модулей, косвенно (опосредованно) повышают и свой образовательный уровень.

2. *Формирование и внедрение института наставничества в администрации Надымского района.* Особая значимость института наставничества на муниципальной службе обусловлена, на наш взгляд, следующим обстоятельством. В настоящее время, заканчивая достаточно популярное среди выпускников школ направление подготовки «Государственное и муниципальное управление», менеджер, как правило, получает общую подготовку. Вместе с тем, приходя на службу в конкретное подразделение, молодой сотрудник сталкивается с необходимостью освоения предметных вопросов конкретной сферы деятельности (образования, культуры, ЖКХ, транспорта, промышленности, связи, кадрового обеспечения). Чем быстрее произойдет адаптация сотрудника, усвоение необходимых профессиональных знаний и навыков, тем быстрее структурное подразделение получит реальный результат деятельности работника. Учитывая то, что на практике молодые специалисты более мобильны, их готовность к обучению и развитию выше, именно данный корпус служащих может стать реальным кадровым потенциалом развития муниципальной службы.

Среди основных принципов реализации наставничества в системе муниципальной службы следует выделить:

– профессионализм наставников – при выборе наставников необходимо учитывать, что это должны быть сотрудники с большим опытом работы (не менее пяти лет) и хорошей репутацией (стоит отметить особую роль в развитии института наставничества специалистов с многолетним стажем, таковыми могут стать и сотрудники пенсионного возраста, для которых роль наставника может стать новой как в части личностной, так и профессиональной реализации, несмотря на возрастные рамки);

– непрерывность – процесс наставничества предполагает не проведение разовых указаний специалисту в части, что и как ему делать, а подразумевает системную целенаправленную работу и может включать в себя индивидуальное консультирование, совместное решение практических

ситуаций, самообучение с последующим контролем, делегирование полномочий;

– результативность – формально итогом внедрения наставничества может стать защита итогового отчета, вместе с тем, основная его цель заключается в интеграции молодого специалиста в коллектив; усвоение им должностных обязанностей и полномочий; профессиональный и личностный рост.

К основным задачам реализации мероприятия проекта по внедрению института наставничества, на наш взгляд, следует отнести:

- формирование нормативной правовой базы для внедрения института наставничества;
- организацию работ по его внедрению;
- оценку эффективности проведенной работы;
- организацию и проведение конкурса «Лучший наставник».

Решение первой задачи целесообразно начать с формирования органа, ответственного за реализацию данного направления. Таковым может стать совет при главе администрации города, в состав которого войдут как высшие должностные лица администрации, так и представители экспертного сообщества. Данный совет определяет основные направления реализации наставничества, обсуждает кандидатуры наставников, оценивает результаты их работы, проводит информирование сотрудников о значимости, задачах, основных направлениях внедрения института наставничества. К основным нормативным правовым актам, регламентирующим институт наставничества, следует отнести: положение об институте наставничества; положение о совете по наставничеству; методические рекомендации для руководителей структурных подразделений администрации по применению наставничества.

Организация работ по внедрению наставничества включает в себя:

- 1) формирование и утверждение перечня лиц, нуждающихся в наставничестве, и перечня наставников;

- 2) организацию и проведение внутрикорпоративного обучения наставников по организации своей работы в отношении «подопечных»;
- 3) разработку и утверждение типовой программы внутрикорпоративного обучения наставников;
- 4) разработку пособия «Первые шаги на новой должности» для лиц, нуждающихся в наставничестве;
- 5) разработку и реализацию индивидуальных планов работы наставников;
- 6) разработку индивидуальных планов развития профессиональных компетенций лиц, в отношении которых применено наставничество.

Особо следует отметить необходимость внесения изменений в отдельные нормативные правовые акты администрации. Так, в частности, чтобы повысить заинтересованность муниципальных служащих – потенциальных наставников – целесообразно внести изменения в порядок установления и выплаты служащим ежеквартальной премии, размеры которой зависят от количества и качества выполнения особо важных и сложных заданий. Ведь наставничество не входит в перечень должностных обязанностей сотрудников, а, следовательно, его смело можно отнести к особо важным заданиям, реализуемым служащими.

Оценка эффективности института наставничества предполагает, в первую очередь, оценку уровня развития профессиональных компетенций лиц, прошедших наставничество. На данном этапе оценке подлежат отчеты о проделанной работе как наставников, так и лиц, в отношении которых оно осуществлялось. На наш взгляд, целесообразным является публичная защита отчетов перед советом по наставничеству. В содержательном аспекте указанные отчеты должны включать: у наставников – оценку деятельности «подопечного» и перспективы его дальнейшего профессионального развития, у лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, – основные проблемы профессиональной деятельности структурного подразделения наставника и пути их решения.

В целях повышения заинтересованности служащих в реализации мероприятий по внедрению института наставничества целесообразно ежегодной проведение конкурса «Лучший наставник администрации», в рамках которого советом по наставничеству по результатам представленных отчетов будет избран победитель.

3. *Внедрение механизмов мотивации труда служащих, направленных на повышение престижа муниципальной службы, в том числе мотивации к профессиональному развитию.* Невысокий уровень профессиональной компетентности служащих и нежелание их профессионально развиваться обусловлены в том числе и низким престижем муниципальной службы, в результате чего профессиональные юристы, экономисты и другие специалисты выбирают работу в коммерческом секторе. На наш взгляд, в данном случае необходимо уделить особое внимание мотивации управленческого труда, что позволит обеспечить приток на муниципальную службу и молодых специалистов, и опытных управленцев.

Мотивация включает в себя меры материального стимулирования и социальной поддержки служащих. Основным вопросом, лежащим в основе материального стимулирования, должен стать вопрос «за что платить муниципальному служащему?» вопреки применяющемуся сегодня: «сколько платить?». Это позволит создать условия, при которых служащий поймет, что его труд, в особенности инициатива в деле реализации стратегических задач, будет соответствующим образом вознаграждаться.

Обеспечение социальных гарантий муниципальных кадров, на наш взгляд, предполагает целенаправленную работу по реализации трех основных направлений.

1. *Забота о здоровье муниципальных служащих* – включает диспансеризацию служащих и обеспечение их санаторно-курортным лечением. Возможно также приобретение медицинских страховых полисов с расширенным пакетом услуг, например, для несовершеннолетних детей служащих либо их родителей. Чтобы обеспечивать не только физическое, но

и психологическое здоровье, целесообразно организовать в администрации комнату психоэмоциональной разгрузки.

2. Улучшение жилищных условий муниципальных служащих предполагает поощрение ценных специалистов путем частичной поддержки их участия в программах индивидуального жилищного строительства, в частности, например, при выделении и выкупе земельных участков.

3. Забота об интеллектуальном росте кадров муниципальной службы. Помимо рассмотренных программ повышения профессиональной компетентности, может быть реализована поддержка служащих, работающих над диссертационными исследованиями прикладного характера. Этим можно одновременно обеспечивать удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации, а также практическую пользу от исследований, которые могли бы реально помочь решить ту или иную муниципальную проблему.

4. Обеспечение взаимосвязи между профессионально-квалификационным развитием служащих (прохождение обучения и самообразование) и профессионально-должностным, которое связано с решением задач служебно-карьерного роста. Профессиональное развитие кадров муниципальной службы должно быть неразрывно связано с продвижением по службе и отражаться на изменении его должностных и профессиональных обязанностей, изменении статуса.

Оценка эффективности проекта состоит из системы индикаторов, включающих в себя количественные и качественные показатели:

- увеличение доли муниципальных служащих, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ (не менее 100 человек);
- организация работы в администрации не менее 10 наставников из числа муниципальных служащих;
- подготовка не менее 10 молодых специалистов, прошедших технологию наставничества, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей;

- изменение системы материального стимулирования муниципальных служащих посредством выплаты служащим ежеквартальной премии за выполнение особо важных и сложных заданий (к таковым относятся и работа наставника);

- выявление лучшего наставника среди муниципальных служащих;
- организация работы комнаты психоэмоциональной разгрузки;
- повышение престижа муниципальной службы путем расширения возможностей предоставления служащим социальных гарантий.

Ресурсное обеспечение проекта. Вопрос планирования потребности в ресурсах является одним из основных при управлении проектом. К ресурсам проекта следует отнести кадровые, интеллектуальные, материально-технические, информационные, финансовые. Планирование ресурсов предполагает оценку того, какие ресурсы и в каком количестве будут использованы в процессе реализации проекта.

Кадровое обеспечение реализации проекта включает муниципальных служащих администрации, преподавателей, осуществляющих программы дополнительного профессионального обучения. Интеллектуальный потенциал представлен привлеченными представителями экспертного сообщества к управлению профессиональным развитием служащих. Материально-технические ресурсы включают в себя: компьютерную технику, информационные системы. Финансовый потенциал предполагает возможность использования бюджетных источников финансирования мероприятий проекта, включая затраты на повышение материального стимулирования служащих, курсы повышения их квалификации. Информационные ресурсы представляют собой всю систему информационно-коммуникационных взаимодействий между всеми участниками процесса профессионального развития.

Предполагаемая смета проекта

Направления	Описание	Сумма (тыс. руб.)
Прохождение муниципальными служащими курсов повышения квалификации путем освоения индивидуальных образовательных программ обучения	Включает в себя: проведение анкетирования служащих и их руководителей с целью выявления компетентностных дефицитов, разработку индивидуальных образовательных программ, прохождение обучения, привлечение экспертов-практиков для оценки уровня полученных обучающимся знаний и навыков	2 000 000
Внедрение института наставничества на муниципальной службе	Включает в себя затраты на организацию и проведение внутрикорпоративного обучения наставников; разработку пособия «Первые шаги на новой должности»; выплату ежеквартальных премий наставникам за выполнение особо важных и сложных заданий	260 000
Проведение конкурса «Лучший наставник администрации»	Включает в себя затраты на проведение конкурса и награждение победителя	20 000
Организация комнаты психоэмоциональной разгрузки в администрации	Включает себя затраты на работу специалиста-психолога, закупку инвентаря (мягких кресел, мини-тренажеров)	400 000
Итого:		2680000

Оценка рисков внедрения проекта включает в себя выявление рисков, их идентификацию и анализ, способы реагирования на них, мониторинг и управление рисками проекта. Цель управления рисками проекта – повышение вероятности возникновения и воздействия на реализацию проекта благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных. Риск может быть вызван одной или несколькими причинами, а также возможна ситуация наступления одновременно несколько рисков при реализации проекта.

К числу рисков реализации проекта можно отнести следующие:

– финансовые риски: недостаточное финансовое обеспечение

мероприятий проекта. Причиной возникновения данного риска может служить недостаточный объем денежных средств в местном бюджете, которые могут быть выделены на реализацию заявленных мероприятий данного проекта, в частности, обучение служащих требует больших финансовых затрат. Данный риск может привести к переносу сроков реализации основных мероприятий или только частичной их реализации. Риск возможно предотвратить при помощи реализации основных мероприятий, направленных на поиск дополнительных источников финансирования;

– организационные риски – причиной данных рисков является недостаточный уровень мотивации служащих к профессиональному развитию. Преодоление риска связано с использованием методов материального и морального стимулирования служащих;

– административные риски – к данным рискам необходимо отнести возможность формального исполнения мероприятий проекта.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по третьему разделу работы:

1. В соответствии с результатами проведенного исследования и анализом практики процесса профессионализации кадров муниципальной службы, можно отметить, что данный процесс несовершенен и требует оптимизации, основанной на комплексном, системном и технологически выстроенном управлении. На основании полученных данных предлагается реализация проекта «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации Надымского района», целью которого является создание условий для совершенствования профессионального мастерства муниципальных кадров.

2. Предлагаемый нами проект направлен на решение таких задач как: формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности; совершенствование знаний и умений муниципальных служащих в области управления сложными

процессами, навыков внедрения в практику службы достижений науки, передовых форм и методов работы, научной организации труда; формирование профессионального самосознания сотрудников, стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций; обеспечение реализации программ дополнительного профессионального образования муниципальных служащих; разработка и внедрение системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих; повышение престижа муниципальной службы путем реализации социальных гарантий служебной деятельности.

3. К основным мероприятиям проекта относятся: разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих; формирование и внедрение института наставничества в администрации Надымского района; внедрение механизмов мотивации труда кадров муниципальной службы. Концепция проекта основана на разделении служащих администрации на две группы: в первую входят сотрудники, не имеющие профильного образования со стажем работы не менее трех лет; во вторую – молодые специалисты, впервые поступившие на муниципальную службу. Подходы к профессиональному развитию указанных групп различны: для первой это повышение квалификации с учетом индивидуальных особенностей и потребностей каждого сотрудника, для второй – институт наставничества. При этом каждая группа в равной степени нуждается в изменении способов материального и морального стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация работы с кадрами в органах местного самоуправления является регулирующей деятельностью руководителей и кадровых служб, способствующей наиболее эффективному использованию персонала муниципальной службы для достижения стратегических целей органа местного самоуправления. Одна из главных составляющих управления персоналом – это наиболее эффективное использование кадровых технологий для поиска, оценки, отбора, расстановки, рационального использования, ротации, развития, мотивации кадров органа местного самоуправления.

Кадровая политика на муниципальном уровне представляет собой систему теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий органов местного самоуправления, включает в себя совокупность мер по подготовке, подбору, назначению, аттестации, перемещению, вознаграждению, наказанию и увольнению муниципальных служащих (персонала).

Понятие кадровая технология определяется, как рационально организованная система методично выстраиваемых процедур, которые направлены на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, их профессиональное решение делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное использование.

Одним из важнейших направлений кадровой работы органа местного самоуправления является формирование кадрового резерва муниципальной службы и проведение планомерной работы по подготовке резервистов к выдвижению на руководящие должности.

Анализ работы с кадрами в администрации Надымского района свидетельствует о том, что в настоящее время созданы возможности для муниципальных служащих, которые направлены на материализацию собственных знаний, умений и навыков для реализации стратегии социально-экономического развития Надымского района до 2020 года, улучшения качества жизни населения Надымского района. К базовым характеристикам

кадрового потенциала органов местного самоуправления относятся профессиональные знания и способности кадров, ценности, коммуникативные качества, потребности, интересы, а также мотивация к профессиональной деятельности. В связи с этим, работу с кадрами можно назвать ключевым звеном сферы муниципального управления. От ее уровня зависит качество муниципального управления, качество предоставляемых населению муниципальных услуг и эффективность деятельности органа местного самоуправления.

В целом работа с кадрами осуществляется в соответствии с ФЗ-№25 «О муниципальной службе в Российской Федерации», кадровой политикой администрации Надымского района, но существуют проблемы в отдельных направлениях работы с кадрами. В частности, наблюдается большая текучесть кадров, 90% муниципальных служащих не имеют базового образования по направлению подготовки «государственное и муниципальное управление» и не имеют возможности учиться для получения второго высшего образования, либо магистерской степени по управленческим специальностям. Практически не востребованными в администрации Надымского района остаются: проведение конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей; стажировка муниципальных служащих, перспективы карьеры и формирования кадрового резерва.

Муниципальные служащие в своей деятельности проявляют незначительный интерес к современным технологиям управления, саморазвитию, не действительно используют внешние коммуникации (опираясь на занятость на муниципальной службе). Более 50% муниципальных служащих нуждаются в освоении новых знаний в области информационно-аналитической деятельности, регулирования муниципальной экономики, кадровых технологий, управления персоналом, делопроизводстве, социальной политики.

В соответствии с результатами проведенного исследования и анализом практики процесса профессионализации кадров муниципальной службы,

можно отметить, что данный процесс несовершенен и требует оптимизации, основанной на комплексном, системном и технологически выстроенном управлении. На основании полученных данных предлагается реализация проекта «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации Надымского района», целью которого является создание условий для совершенствования профессионального мастерства муниципальных кадров.

Предлагаемый нами проект направлен на решение таких задач как: формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности; совершенствование знаний и умений муниципальных служащих в области управления сложными процессами, навыков внедрения в практику службы достижений науки, передовых форм и методов работы, научной организации труда; формирование профессионального самосознания сотрудников, стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций; обеспечение реализации программ дополнительного профессионального образования муниципальных служащих; разработка и внедрение системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих; повышение престижа муниципальной службы путем реализации социальных гарантий служебной деятельности.

К основным мероприятиям проекта относятся: разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих; формирование и внедрение института наставничества в администрации Надымского района; внедрение механизмов мотивации труда кадров муниципальной службы. Концепция проекта основана на разделении служащих администрации на две группы: в первую входят сотрудники, не имеющие профильного образования со стажем работы не менее трех лет; во вторую – молодые специалисты, впервые поступившие

на муниципальную службу. Подходы к профессиональному развитию указанных групп различны: для первой это повышение квалификации с учетом индивидуальных особенностей и потребностей каждого сотрудника, для второй – институт наставничества. При этом каждая группа в равной степени нуждается в изменении способов материального и морального стимулирования.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций для органов местного самоуправления:

- разработать совместно с профессорско-преподавательским составом программы повышения квалификации служащих, учитывая компетентностные дефициты направляемых на обучение сотрудников, с выделением инвариантной компоненты (обязательной для всех слушателей) и вариативной (индивидуальной для каждого обучающегося);

- обеспечить проведение обучения служащих, основанное на индивидуальном сопровождении образовательной деятельности, включая активное участие в данной работе непосредственного руководителя обучаемого;

- внедрить в практику работы администрации институт наставничества;

- изменить систему оплаты труда служащих, обеспечив взаимосвязь между уровнем оплаты труда и профессиональным развитием кадров путем внесения изменений в перечень особо важных и сложных заданий;

- разработать и утвердить меры социальной поддержки муниципальных служащих, включая заботу о здоровье сотрудников, улучшению жилищных условий, интеллектуальном росте, профессионально-должностном развитии.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. О некоторых вопросах организации местного самоуправления в Ямало-ненецком автономном округе [Электронный ресурс]: Закон Ямало-ненецкого автономного округа от 27 октября 2014 г. № 76-ЗАО // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. О муниципальной службе в Ямало-ненецком автономном округе [Электронный ресурс]: закон Ямало-ненецкого автономного округа от 22 июня 2007 г. № 67-ЗАО // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

5. Устав муниципального образования Надымский район [Электронный ресурс]: принят решением Собрания представителей МО город Надым и Надымский район от 16 мая 2005 г. № 152 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

6. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во Дашков и К, 2013. – 280 с.

7. Аверин, А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст]/А.Н. Аверин. – М.: Флинта, 2012. – 93 с.

8. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / под общ. ред. проф. И.Н. Барцица, проф. В.В. Бакушева. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 209 с.

9. Анисимов, О.С. Белгородская школа стратегов // Журнал государственное и муниципальное управление: теория и практика [Текст] / О.С. Анисимов. – 2014. – №2. – С. 3-4.

10. Анциферова, И.В. К оценке кандидатов на зачисление в кадровый резерв в контексте компетентностного подхода [Текст] / И.В. Анциферова, Е.Н. Фурман // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия «Социология». – 2013. – № 10 (1). – С. 113-124.

11. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев; Тульский ин-т экономики и информатики, Академия наук соц. технологий и мест. самоуправления. – Белгород: обл. тип., 2014. – 339 с.

12. Астахов, Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: обл. тип., 2013. – 116 с.

13. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов; М-во образования и науки РФ, ФГАО УВПО «Белгор. гос. нац. исслед. ун-т». – Белгород: КОНСТАНТА, 2013. – 182 с.

14. Астахов, Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетиях XXI века: монография [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2015. – 368 с.

15. Атаманчук, Г.В. Государственная служба: кадровый потенциал [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 310 с.

16. Барциц, И.Н. Система государственного и муниципального управления [Текст] / И.Н. Барциц. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 488 с.

17. Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак //

Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2013. – №4. – С. 18-21.

18. Барабашев, А.Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / А.Г. Барабашев // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 20. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2009/20/BarabashevStruzhak.pdf>.

19. Белоусова, Е.В. Взаимосвязь главы муниципального образования и представительного органа местного самоуправления при реализации функций представительства населения [Текст] / Е.В. Белоусова // Административное и муниципальное право. – 2014. – №5. – С. 31-34.

20. Биджиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы [Текст] / А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – С. 23-29.

21. Боженков, С.А. От муниципальной власти ждут перемен [Текст] / С.А. Боженков: выступление на 8 съезде ассоциации «Совет муниципальных образований Белгородской области» // Белгородские известия. – 2013. – 30 августа.

22. Боженков, С.А. Стратегическое развитие города Белгорода: итоги и перспективы [Текст] / С.А. Боженков // Управление городом: теория и практика. – 2013. – №1(8). – С. 16-19.

23. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум [Текст] / Л.С. Вечер. – М.: ФОРУМ, 2013. – 223 с.

24. Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования [Текст]: монография / В.А. Гневко. – М.: Экономика, 2013. – 414 с.

25. Государственная и муниципальная служба [Текст] / Алкаев И.А., Изолитов А.С.; под ред. В.И. Петрова; Гос. ун-т упр. – М.: Юрайт, 2014. – 364 с.

26. Государственная и муниципальная служба [Текст] / А.В. Кочетков, Г.А. Сульдина, Т.В. Халилова, Т.А. Занко; под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е.В. Охотского. – М.: Юрайт, 2014. – 555 с.

27. Данакин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты [Текст] / Н.С. Данакин, О.В. Маттейс. – Белгород, 2012. – 306 с.

28. Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах [Текст] / А.А. Демин // Вопросы управления. – 2013. – №7. – С. 21-26.

29. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 360 с.

30. Ершова, Е.А. Трудовые правоотношения государственных гражданских и муниципальных служащих в России [Текст] / Е.А. Ершова. – М.: Статус, 2013. – 666 с.

31. Захарова, З.А. В кадровый резерв только победители [Текст] / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №3. – С. 66-73.

32. Захаров, В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления / Управленческий голод в России и его традиции: сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного университета. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Отв. ред. А.Н. Бердник. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2012. – 206 с.

33. Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст]: монография / В.М. Захаров; М-во образования и науки Российской Федерации, Белгородский гос. нац. исслед. ун-т. – Белгород: Белгород, 2014. – 259 с.

34. Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба [Текст] / Д.Ю. Знаменский. – Санкт-Петербург: Интермедиа, 2013. – 179 с.

35.Зотов, В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления [Текст] / В.В. Зотов, И.В. Анциферова // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2014. – № 4. – С. 3-5.

36.Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны [Текст] / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

37.Иванов, С. Выступление на семинаре «Внутренняя политика для региональных властей» // Российская газета. – 2013. – 14 ноября.

38.Иванова, П.П. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах российской Федерации (политологический анализ) [Текст]: автореф. дис. ...канд. полит. наук / П.П. Иванова. – Р-н-Д, 2013. –23 с.

39.Игнатов, В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления [Текст] / В.Г. Игнатов // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2013. – № 1. – С. 5-11.

40.Кабашов, С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 191с.

41.Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра – М, 2012. – 477 с.

42.Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва [Текст] / М.В. Казанцева // Справочник по управлению персоналом. –2013. – №7. – С. 12-22.

43.Калашникова, Л.Н. О практике формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе [Текст] / Л.Н. Калашникова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого

потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

44. Кандаурова, И. Оценка кандидатов в кадровый резерв [Текст] / И. Кандаурова, С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 22-26.

45. Киреева, Е.Ю. Правовой статус муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 182 с.

46. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики [Текст] / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 206 с.

47. Коломыцева, М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации [Текст] / М.А. Коломыцева // Теория и практика управления городом. – 2014. – № 1 (12). – С. 37-39.

48. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Под ред. Киреева Е.Ю., Голушков Д.И., Чершинцева Е.А., Бирюкова Т.А., Зенков М.Ю. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Постатейные комментарии и книги».

49. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации [Текст] / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 3 (март). – С. 28-35.

50. Лисов, В. В. Ограничения конституционных прав граждан, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождением [Текст]: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.02 / В.В. Лисов. – Саратов, 2014. – 27 с.

51. Литвинцева, Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е.А. Литвинцева // Государственная служба. – 2013. – № 3. – С. 35-39.

52. Лукьяненко, В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля [Текст] / В.И. Лукьяненко. – М.: РАГС, 2013. – 421 с.

53. Митусова, О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего [Текст] / О. Митусова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ. – 2014. – №2. – С.37-42.

54. Несмеянова, С.Э. Комментарий к Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / С.Э. Несмеянова, Е.С. Шугрика. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2012. – 153 с.

55. Нечипоренко, В.С. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / В.С. Нечипоренко, Л.В. Прибыткова; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2013. – 136 с.

56. Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 408 с.

57. Право государственной и муниципальной службы [Текст] / А.С. Васильева, И.В. Григорьев, В.П. Гузь и др.; под ред. В.Ш. Шайхатдинова, А.Н. Митина. – М.: Проспект: Екатеринбург: Уральская государственная юридическая академия, 2015. – 528 с.

58. Пресняков, М. Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва [Текст] / М. Пресняков, С. Чаннов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2013. – № 10. – С. 31- 37.

59. Противодействие коррупции в системе государственного и муниципального управления [Текст] / М-во образ, и науки РФ, ФГАОУ ВПО «Белгородский гос. нац. исследовательский ун-т», Ин-т гос. и муниципального управления, Кафедра социальных технологий. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2013. – 100 с.

60.Сережко, Т.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Т.А. Сережко. – Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2015. – 214 с.

61.Современные кадровые технологии [Текст] / под общей ред. В.В. Бахарева. – Белгород: изд-во БГТУ, 2013. – 206 с.

62.Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии[Текст] / В.А. Сулемов. – М.: Изд-воРАГС, 2013. – 390 с.

63.Тавокин, Е. Качество управленцев для качества управления [Текст] / Е. Тавокин // Государственная служба. – 2013. – №4. – С. 42-46.

64.Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих [Текст]: монография / Кибанов А.Я., Столярова В.А., Лукьянова Т.В. и др.; по ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

65.Ханмагомедов, А.С. Инновационные компоненты профессиональной компетентности в системе государственного управления [Текст]: монография / А.С. Ханмагомедов. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2013. – 250 с.

66. Шамарова, Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований [Текст] / Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 3. – С. 38-43.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Паспорт проекта «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации Надымского района»

Цель проекта	формирование благоприятных условий для реализации профессионального развития муниципальных служащих Надымского района
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> – формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности; – дальнейшее совершенствование знаний, умений и навыков муниципальных служащих в области муниципального управления сложными процессами, навыков внедрения в муниципальную практику служебной деятельности достижений науки, передовых форм и методов работы, современных кадровых технологий, научной организации труда; – формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному совершенствованию, повышению своего профессионального уровня с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций; – обеспечение реализации муниципальных программ дополнительного профессионального образования муниципальных служащих с учетом индивидуального сопровождения каждого обучающегося; – формирование и внедрение института наставничества в практику работы органов муниципального управления; – разработка и внедрение системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих; – повышение престижа муниципальной службы путем реализации социальных гарантий служебной деятельности.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения. 2. Формирование и внедрение института наставничества в администрации Надымского района. 3. Внедрение механизмов мотивации труда служащих, направленных на повышение престижа муниципальной службы, в том числе мотивации к профессиональному развитию.
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение доли муниципальных служащих, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ (не менее 100 человек); – организация работы не менее 10 наставников из числа муниципальных служащих; – подготовка не менее 10 специалистов, прошедших наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей; – изменение системы материального стимулирования муниципальных служащих посредством выплаты служащим

	<p>ежеквартальной премии за выполнение особо важных и сложных заданий (к таковым относится и работа наставника);</p> <ul style="list-style-type: none">– выявление лучшего наставника среди муниципальных служащих;– организация работы комнаты психоэмоциональной разгрузки;– повышение престижа муниципальной службы путем расширения возможностей предоставления служащим социальных гарантий.
Общий объем финансирования проекта	2 680 000