

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ОРГАНА МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ЧЕРНЯНСКОГО РАЙОНА
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 92071408
Некрасовой Екатерины Александровны

Научный руководитель
старший преподаватель
Мочалин А.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	7
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ РЕАЛИЗУЕМОЙ АДМИНИСТРАЦИЕЙ ЧЕРНЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	22
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ ЧЕРНЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях кадровая политика выступает важнейшим управленческим ресурсом органов местного самоуправления по эффективному формированию и использованию социального, экономического и культурного потенциала муниципальных образований. Муниципальная кадровая политика призвана обеспечить благоприятную организационно-кадровую и психолого-коммуникативную среду, в которой продуктивно используется управленческий потенциал, развиваются личные и профессиональные качества муниципальных служащих.

Российская система муниципального управления с точки зрения кадрового потенциала испытывает сегодня острую потребность в модернизации. Вместе с тем совершенствование кадрового обеспечения муниципального управления предполагает не только подготовку высококвалифицированных специалистов, отбор на руководящие должности лучших из них, но и эффективное распределение специалистов в рамках конкретных муниципальных органов и их структурных подразделений.

Развитие кадровых технологий на различных уровнях управления, во-первых, приобретает важнейшее значение в деятельности по повышению его эффективности; во-вторых, изменяет характер самой кадровой политики при условии, что формирование ее начнется не только «сверху», но и «снизу», с каждого муниципального образования, во взаимодействии с предпринимательским сообществом, с отдельными гражданами.

Большое внимание инновационным подходам к кадровой политике в системе государственной и муниципальной службы уделяется на федеральном уровне власти¹. Также и на региональном уровне разрабатываются программы, основной задачей которых является

¹ О некоторых мерах по совершенствованию информатизации в сфере кадрового обеспечения государственных органов и органов местного самоуправления : Постановление Правительства РФ от 17 июня 2015 г. № 602 // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.03.2018)

обеспечение органов государственной власти и органов местного самоуправления высококвалифицированными сотрудниками¹.

Степень изученности темы. Различные аспекты формирования кадровой политики в системе государственного и муниципального управления постоянно находятся в центре внимания как представителей власти, так и экспертного сообщества.

Так, вопросы организации государственной и муниципальной службы в целом изучались такими отечественными исследователями, как Н.И. Борисов, С.Ю. Кабашов, Е.С. Шугрина и др.².

Проблемы кадровой политики и вопросы управления персоналом отражены в монографических работах и публикациях в научной периодике Ю.В. Астахова, И.В. Богатыревой, Ю.С. Васютина, Е.И. Добролюбовой, Ж.Б. Жанчиповой, А.В. Оболонского, В.А. Сулемина и др.³.

Несмотря на значительное количество опубликованных трудов по развитию муниципальной кадровой политики, многие вопросы оказываются не раскрытыми в должной степени. Прежде всего, нужно отметить, что хотя теория муниципальной кадровой политики в научной литературе освещается

¹ О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011-2015 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 25.04.2011 № 152-пп // Информационный портал «Законы РФ» URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/6314> (дата обращения: 20.03.2018).

² Борисов Н.И. Государственная и муниципальная служба. М., 2017; Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015; Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014.

³ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014; Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013; Васютин Ю.С. Кадры государственной и муниципальной службы: проблемы политологической подготовки и переподготовки// Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т.11. №2; Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1; Жанчипова, Ж.Б. Кадровые технологии на государственной службе: проблемы адаптации и применения // Вестник бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2017. Вып. 1; Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014.

достаточно полно, зачастую не раскрываются практические вопросы, связанные с кадровыми технологиями при отборе управленческих кадров; со спецификой формирования резерва; с организацией обучения чиновников в процессе профессиональной деятельности.

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

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

Объектом исследования является кадровая политика администрации Чернянского района Белгородской области.

Предметом исследования являются механизмы и технологии реализации муниципальной кадровой политики в администрации Чернянского района Белгородской области.

Цель исследования – на основе комплексного анализа системы управления кадрами в системе муниципальной службы предложить практические рекомендации по совершенствованию кадровой политики, реализуемой администрацией Чернянского района Белгородской области.

Задачи исследования обоснованы поставленной целью:

- изучить теоретико-методологические и организационно-правовые основы муниципальной кадровой политики в Российской Федерации;
- проанализировать практику организации системы управления кадрами муниципальной службы на примере администрации Чернянского района Белгородской области;

– предложить направления совершенствования кадровой политики в системе муниципального управления Чернянского района Белгородской области.

В качестве *теоретико-методологической основы* исследования выступают основные теоретические исследования и практические разработки российских ученых и специалистов-практиков, посвященные вопросам формирования и реализации кадровой политики в системе муниципальной службы. При решении исследовательских задач, автор в качестве основных методов использовал такие общенаучные методы, как синтез и анализ, наблюдение, сравнительный метод, а также специальные методы, такие как сравнительно-правовой, аналитический, статистический и типологический.

Эмпирическую базу исследования составляют Конституция Российской Федерации, федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ, а также региональные и муниципальные правовые акты Российской Федерации, регулирующие вопросы муниципальной службы в администрации Чернянского района Белгородской области.¹

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

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

¹ Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М., 2018; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – ст. 3822; О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 01.05.2017г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.03.2018).

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

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

Кадровая политика – целостная и объективно обусловленная конкурентоспособностью организации система работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды¹.

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

Управлять человеческими ресурсами означает, прежде всего, регулировать демографические процессы, готовить квалифицированные кадры, оптимально распределять их между всеми сферами

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С 23.

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

жизнедеятельности муниципального образования, создавать необходимые условия высокопроизводительного и качественного труда, постоянно поднимать уровень жизни населения местного сообщества¹.

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

Основная цель кадровой политики – обеспечить выполнение социально-экономических задач тем составом персонала и с таким уровнем его профессионализма и компетентности, который может это сделать и в настоящем, и в будущем. Достигается эта цель решением основных задач управления процессом формирования требуемого состава и качества персонала, а также рационального использования его возможностей².

Кадры как категория субъекта социального управления являются носителями всего многообразия управленческих, в том числе и властных отношений. Управленческие кадры во многом определяют эффективность управления общественными делами, утверждение тех или иных ценностей, характер связи власти с гражданскими институтами общества и населением.

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

В государственном и муниципальном управлении важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи

¹Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С 35.

² Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014. С 42.

кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Кадровые технологии – это совокупность методов и организационных процедур, осуществляемых по единому плану с целью максимального использования потенциала работников для достижения целей организации, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений¹.

Эффективность муниципального управления, как и государственного, в целом, зависит от компетентности кадров, а качество трудовых ресурсов является главным составляющим стабилизации страны и общества. Составляющим фактором эффективности муниципального управления является квалификация работников, уровень профессионализма и отношение к поставленным задачам, в целом организация кадровой работы. Отметим, что кадровой работе посвящена глава 8 «Кадровая работа в муниципальном образовании» Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»².

Вопрос управления персоналом затронул каждую систему власти, не зависимо от того на каком уровне она находится – государственном или местном. Управление персоналом в большей степени должно ориентироваться на осознанную кадровую политику, которая базируется на системе интересов государственного служащего и органов государственного управления. Потому необходимы эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

Муниципальная кадровая политика реализуют такие принципы кадровой политики как эффективность, оперативность, законность, объективности и др., творчески применяя их с учетом местных особенностей

¹ Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013. С. 88.

² О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 01.05.2017 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 04.04.2018).

региона, вырабатывая свою кадровую политику, которая не только способствует их реализации, но и наполняет их живым содержанием, ведет к обогащению и развитию¹.

Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на долгий период тактику развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную тенденцию экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.²

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

Муниципальная сфера управления обладает следующими чертами³:

- прикладной характер: сама по себе она не имеет ценности, а предназначена для реализации целей и функций местного самоуправления;
- интеллектуальное содержание, проявляющееся двояко: с одной стороны – выработка решения и его реализация невозможны без интеллектуальной деятельности должностных лиц органов местного самоуправления, с другой стороны – требует того же от управляемого объекта – людей, осознания ими управленческого воздействия. Помимо этого, главный смысл управленческой деятельности заключается в получении нового качества управляемого процесса, что невозможно без умственных, творческих усилий;

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

² Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С. 12.

³ Борисов Н.И. Государственная и муниципальная служба. М., 2017. С. 45-46.

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

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

– коллективность: управленческая деятельность всегда осуществляется в коллективе, предполагает взаимодействие одних коллективов с другими, как внутри управляющего субъекта, так и с коллективами объектов управленческого воздействия, социальными группами и т.п.;

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

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

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

1) Федеральном и региональном законодательстве;

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

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

На современном этапе основная цель муниципальной кадровой политики состоит в том, чтобы обеспечить непрерывное совершенствование и своевременное обновление кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и управленческой организации местного общества, добиться повышения профессионализма и социальной ответственности кадров в области муниципального управления².

По содержанию муниципальная кадровая политика охватывает следующие проблемы:

- целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовку квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;
- распределение и перераспределение работников по сферам занятости, видам профессиональной деятельности;
- рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей формирование удовлетворенности трудом;
- организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров;
- формирование и развитие комплексной системы управления

¹ Боженов С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2013. № 1. С. 47.

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

человеческими ресурсами¹.

Основные задачи кадровой политики в целом можно распределить по направлениям:

1. Учетно-контрольное направление (прием, учет, увольнение сотрудников)
2. Планово-регулятивное направление (подбор, расстановка и перемещение, адаптация сотрудников).
3. Отчетно-аналитическое направление (изучение, оценка, аналитическая работа, подготовка отчетов).
4. Координационно-информационное направление (профессиональная подготовка (обучение и переподготовка), организация приема сотрудников, архивная и справочная работа).
5. Организационно-методическое направление (документирование деятельности сотрудников, кадровая работа в подразделениях, планирование кадровой работы).

Кадровая работа представляет непосредственную деятельность кадровых служб организаций по формированию и совершенствованию кадрового состава соответствующих структур. Основная цель кадровой работы в любой организации – обеспечить выполнение социально-экономических задач тем составом персонала и с таким уровнем его профессионализма и компетентности, который может это сделать и в настоящем, и в будущем. Применительно к муниципальному образованию основной целью кадровой работы является формирование такого кадрового состава муниципальных служащих, который бы по своим личным и профессиональным качествам был способен решать вопросы местного значения. Достижению данной цели способствует решение следующих задач:

- формирование нормативно-правовой основы служебно-трудовых отношений в муниципальном образовании;

¹ Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014. С. 98-99.

- формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы, проверка личных и профессиональных качеств кандидатов на замещение должностей муниципальной службы и действующих муниципальных служащих;
- документальное оформление служебно-трудовых отношений;
- консультационно-информационное обеспечение служебно-трудовых отношений¹.

Исходя из целей и задач кадровой работы, можно определить следующие её функции: качественный и количественный отбор кадрового состава, повышение уровня его квалификации и профессионализма, назначение на должности, мотивация служебной деятельности, формирование и использование кадрового резерва, включая планирование карьеры, проведение и анализ аттестаций муниципальных служащих и т.д.

К числу относительно новых функций кадровой работы следует отнести профилактику и противодействие коррупционным правонарушениям на муниципальной службе.

Важное значение имеет организационный аспект кадровой работы на муниципальной службе. Ее организацией, в отличие от государственной гражданской службы, как правило, занимается не отдельно созданное подразделение по вопросам муниципальной службы и кадровой работы, а конкретный муниципальный служащий, в должностные обязанности которого входят и вопросы кадрового обеспечения органов местного самоуправления (на практике это, как правило, сотрудник организационного, организационно-контрольного, финансово-бухгалтерского и т.п. подразделений)².

¹ Васютин Ю.С. Кадры государственной и муниципальной службы: проблемы политологической подготовки и переподготовки// Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т.11. №2. С. 75.

² Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014. С. 125.

В ст. 28 «Закона о муниципальной службе в РФ» перечислено 14 направлений кадровой работы¹. Примечательно, что законодательно установленные направления кадровой работы являются достаточно разноплановыми, начиная от рутинного ведения трудовых книжек и личных дел муниципальных служащих в рамках классического делопроизводства, и, заканчивая внедрением инновационных кадровых технологий. Но, прежде всего, кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы.

Приоритетные направления кадровой политики в системе муниципальной службы, определены в ст. 32 «Закона о муниципальной службе в РФ»². К их числу отнесены следующие:

- 1) назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- 2) содействие продвижению по службе муниципальных служащих;
- 3) подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих;
- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- 5) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- 6) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении.

Источники набора кадров в органы государственного и муниципального управления могут быть разнообразными. Однако по своему

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 01.05.2017 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 04.04.2018).

² Там же.

отношению к структуре организации все они подразделяются на две группы: внутренние и внешние.

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

С другой стороны, эффективно нанять сотрудников, имеющих опыт работы в других организациях, то есть прибегнуть к внешним источникам набора. Новые сотрудники приносят свежие идеи и энтузиазм в деятельность органа власти, способствуют активизации потенциала сотрудников. На практике доказано, что на государственной и муниципальной службе не рационально замещать вакансии, используя только внутренние резервы. Это может быть нормой, но очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и кадровой изоляции органов власти. Необходимо стимулирование притока свежей рабочей силы.

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

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

Ведущей целью отбора кадров для замещения государственных и муниципальных должностей состоит в том, чтобы отобрать претендента на

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

должность, который был бы в состоянии наиболее эффективным способом достичь запланированного управленческой структурой результата¹.

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

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

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

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

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

Как мы видим, кадровая политика в системе государственного и муниципального управления — целостная система правил и методов работы с кадровым составом органов власти с целью компетентностного обеспечения исполнения своих полномочий данными органами².

В российской практике государственного и муниципального управления используются две основные формы конкурсного отбора

¹ Шугрина Е.С. Муниципальное право. М., 2014. С. 212-213.

² Жанчипова Ж.Б. Кадровые технологии на государственной службе: проблемы адаптации и применения // Вестник бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2017. Вып. 1. С. 14.

кандидатов на вакантные должности государственной и муниципальной службы: конкурс документов и конкурс-испытание¹.

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

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

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

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

В системе отбора значимое место занимают установленные законодательно кадровые технологии — конкурс при поступлении на службу, испытание, аттестация служащего, квалификационный экзамен, ротация. В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах государственного и муниципального управления чаще всего используются анализ анкетных данных (конкурс документов) и собеседование (кадровое интервью)².

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

²Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С.87.

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

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

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

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

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

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

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

Блок 1. Понимание приоритетов муниципальной службы.

Блок 2. Профессиональные знания и умения.

Блок 3. Ориентированность на качество и результат.

Блок 4. Коммуникативные навыки.

Блок 5. Мотивация для занятия искомой должности.

Завершается профессиональное интервью подведением итогов и указанием на дальнейшие действия.

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

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

Анализ работ по применению кадровых технологий показывает, что основная проблема заключается в придании технологиям современного содержания. В основе таких технологий, как конкурс, аттестация, проведение квалификационного экзамена, лежит собеседование кандидата на соискание должности. Собеседование как механизм реализации технологий имеет существенное преимущество в части того, что при личной беседе потенциал, личностные характеристики индивида выявляются глубже и ярче, поэтому традиционно в органах власти в заключительном этапе проведения конкурса применяется собеседование. Традиционно и при проведении аттестации (квалификационного экзамена) основной формой является собеседование. Кадровые технологии, направленные на повышение качества кадрового состава государственной и муниципальной службы, могут придать новый импульс системе комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

Выводы по разделу I.

1. Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему

подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных и др.

2. Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.

3. Реальным воплощением кадровой политики в органах муниципальной власти является кадровая работа, представляющая собой реализуемую на практике совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики. На муниципальной службе кадровая работа включает в себя такие составные элементы как кадровое планирование, отбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка кадров, их мотивация.

4. Основными технологиями кадровой политики выступают: планирование и привлечение достаточного числа высококвалифицированных специалистов; подготовка и обучение сотрудников; оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей; вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда; развитие психологических, творческих и личностных характеристик кадров; расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или инновационного управленческого моделирования.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ РЕАЛИЗУЕМОЙ АДМИНИСТРАЦИЕЙ ЧЕРНЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

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

Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом определяется качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению задач муниципального управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы местной власти как самостоятельного уровня управления.

Основу кадрового состава органов местного самоуправления составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие являются особой социально-профессиональной группой¹.

Структуру органов местного самоуправления Чернянского района Белгородской области составляют Муниципальный совет Чернянского района, глава Чернянского района, исполняющий полномочия председателя Муниципального совета, и администрация Чернянского района, возглавляемая главой администрации Чернянского района, а также Контрольно-ревизионная комиссия Чернянского района. В муниципальном районе также формируется избирательная комиссия.

Порядок формирования, полномочия, срок полномочий, подотчетность, подконтрольность органов местного самоуправления, а также иные вопросы

¹ Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2015. С. 22.

организации и деятельности указанных органов определяются Уставом Чернянского района Белгородской области¹.

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

Кадровая политика, реализуемая администрацией Чернянского района Белгородской области, регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Конституцией Российской Федерации²;
- федеральным законом от 06.10.2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»³;
- федеральным законом от 02.03.2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»⁴;

¹ Устав Чернянского района Белгородской области : принят решением 13 сессии Совета депутатов Чернянского района от 18 июля 2007 года № 320 (в ред. от 28.03.2018 г.) // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

² Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М.: Москва, 2018.

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

⁴ О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 01.05.2017 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2018).

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

– Уставом Чернянского района Белгородской области от 18 июля 2007 года № 320 и др.²

Формирование структуры администрации Чернянского района Белгородской области представляет собой организационное закрепление тех или иных функций муниципального управления за отдельными управленческими подразделениями и должностными лицами. Решение этой сложной задачи обеспечивается управлением организационно-контрольной и кадровой работы администрации Чернянского района Белгородской области (на 01.05.2018 года начальник управления - Нечепуренко Татьяна Александровна) на основе соблюдения ряда принципов кадровой политики.

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

2. Перспективность. Органы местного самоуправления должны, решая вопросы оперативного характера, одновременно проводить работу по определению стратегии, связанной с социально-экономическим развитием муниципального образования. Для этого в организационной структуре

¹ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. URL: <http://www.belregion.ru> (дата обращения: 15.04.2018).

² Устав Чернянского района Белгородской области : принят решением 13 сессии Совета депутатов Чернянского района от 18 июля 2007 года № 320 (в ред. от 28.03.2018 г.) // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 15.04.2018).

необходимо предусмотреть блок стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления.

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

4. Комплексность. При построении организационной структуры администрации муниципального района необходимо обеспечить все этапы осуществления управленческой деятельности:

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

Квалификационные требования к кандидатам на замещение должностей муниципальной службы Чернянского района Белгородской области подразделяются в зависимости от группы должностей (Реестр должностей муниципальной службы в Белгородской области представлен в Приложении А).

Рассмотрим требования, предъявляемые к главе администрации Чернянского района Белгородской области (на 01.05.2018 года им является

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

Круглякова Татьяна Петровна). К ним относятся высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

Глава администрации не вправе:

1) заниматься предпринимательской деятельностью;

2) состоять членом управления коммерческой организации, если иное не предусмотрено федеральными законами или если в порядке, установленном муниципальным правовым актом в соответствии с федеральными законами и законами Белгородской области, ему не поручено участвовать в управлении этой организацией;

3) заниматься иной оплачиваемой деятельностью, за исключением преподавательской, научной и иной творческой деятельности. При этом преподавательская, научная и иная творческая деятельность не может финансироваться исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором РФ или законодательством РФ;

4) входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории РФ их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором РФ или законодательством РФ¹.

¹ Устав Чернянского района Белгородской области : принят решением 13 сессии Совета депутатов Чернянского района от 18 июля 2007 года № 320 (в ред. от 28.03.2018 г.) // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 18.04.2018).

Рассмотрим требования, которые предъявляются к начальникам структурных подразделений (реестр должностей муниципальной службы Чернянского района Белгородской области смотри в Приложении Б). Так, на 01.05.2018 года в администрации работают: Морозов Сергей Анатольевич, первый заместитель главы администрации Чернянского района по реализации проектов и программ в строительстве и градостроительной деятельности; Хамрабаева Елена Владимировна, заместитель главы администрации Чернянского района по экономике и финансам, начальник управления финансов и бюджетной политики; Рыка Татьяна Ивановна, заместитель главы администрации Чернянского района по социальной политике.

Для соискателей на данную категорию должностей необходимо высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

К заместителям начальников структурных подразделений администрации Чернянского района Белгородской области, предъявляются следующие требования: высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей государственной гражданской службы или образование, считающееся равноценным и не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.

Для замещения должности специалиста, необходимо высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации должностей

государственной гражданской службы или образование, считающиеся равноценным и не менее трех лет стажа работы по специальности.

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

Муниципальному служащему Чернянского района Белгородской области гарантируются:

1) условия работы, обеспечивающие исполнение им должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией;

2) право на своевременное и в полном объеме получение денежного содержания;

3) отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;

4) медицинское обслуживание муниципального служащего и членов его семьи, в том числе после выхода муниципального служащего на пенсию;

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

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

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

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

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

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

В муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы. Резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы администрации Чернянского района Белгородской области оформляется в виде перечня лиц, соответствующих требованиям, предъявляемым к муниципальным служащим. Алгоритм формирования и работы с резервом кадров муниципальной службы администрации Чернянского района Белгородской области представлен в Приложении В.

В резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы включаются:

1) муниципальные служащие, уволенные с муниципальной службы при ликвидации, реорганизации органа местного самоуправления или сокращении его штата;

2) лица, замещающие выборные муниципальные должности, после прекращения их полномочий;

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 01.05.2017 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2018).

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

- 3) лица, обучающиеся в учебных заведениях профессионального образования по целевому направлению органов местного самоуправления;
- 4) муниципальные служащие, рекомендованные аттестационной комиссией на замещение вышестоящих должностей муниципальной службы;
- 5) иные лица в соответствии с федеральным законом и муниципальным правовым актом¹.

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

Развитие кадровой политики администрации Чернянского района Белгородской области направлено на формирование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса общества, обеспечивающего эффективное социально-экономическое развитие муниципального образования.

В целях обеспечения структурных подразделений администрации Чернянского района высококвалифицированными кадрами, обеспечения стабильности и преемственности в организации муниципальной службы сформирован резерв управленческих кадров на 2016-2018 гг.² Полный состав кадрового резерва Чернянского района Белгородской области представлен в Приложении Г.

Основными задачами кадровой политики в администрации Чернянского района Белгородской области в настоящее время являются:

¹ Устав Чернянского района Белгородской области : принят решением 13 сессии Совета депутатов Чернянского района от 18 июля 2007 года № 320 (в ред. от 28.03.2018 г.) // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 18.04.2018).

² Об утверждении резерва управленческих кадров на 2016-2018 годы : Распоряжение администрации Чернянского района Белгородской области от 20.05.2015 г. № 264-р // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 18.04.2018).

- развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы;
- сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава муниципальных служащих;
- организация работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством
- формирование кадрового резерва с привлечением управленческих ресурсов предпринимательского сообщества, научно-технической и гуманитарной интеллигенции;
- информационно-аналитическое и методическое сопровождение кадровой политики.

В Чернянском районе Белгородской области сложились определенные правовые основы муниципальной службы как механизма управления муниципальным образованием, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества и действует целевая программа по развитию муниципальной кадровой политики.

Основной целью муниципальной программы «Развитие кадровой политики Чернянского района на 2016-2020 годы» является развитие кадрового потенциала Чернянского района к 2020 году¹. Паспорт программы представлен в Приложении Д.

Достижение указанной цели возможно посредством решения следующих задач:

1. Формирование высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы Чернянского района.

¹Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие кадровой политики Чернянского района на 2016-2020 годы»: постановление главы администрации Чернянского района Белгородской области от 28 декабря 2015 года № 756 // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 18.04.2018).

2. Формирование управленческого потенциала предприятий и организаций, осуществляющих полномочия органов местного самоуправления Чернянского района.

3. Снижение уровня коррупции во всех сферах деятельности муниципальных и общественных институтов Чернянского района, устранение причин ее возникновения.

Система подпрограмм муниципальной программы сформирована таким образом, чтобы обеспечить решение задач муниципальной программы, и состоит из 3 подпрограмм.

Подпрограмма 1 «Развитие муниципальной службы Чернянского района» направлена на решение задачи муниципальной программы по формированию высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы Чернянского района. В рамках подпрограммы 1 решаются задачи:

- профессионализация муниципальных служащих и лиц, включенных в кадровый резерв и резерв управленческих кадров Чернянского района, для замещения должностей муниципальной службы Чернянского района;

- развитие проектного управления в условиях модернизации информационно-технологической инфраструктуры в сфере муниципальной службы Чернянского района.

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит достижение уровня соответствия профессиональных компетенций (согласно картам компетенций муниципальных служащих Чернянского района) не менее чем у 50 % муниципальных служащих Чернянского района ежегодно не менее 75 %.

Подпрограмма 2 «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства» направлена на решение задачи муниципальной программы по формированию управленческого потенциала предприятий и организаций, осуществляющих полномочия органов местного самоуправления Чернянского района. В рамках подпрограммы 2 решается

задача по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства, способных обеспечить внедрение и реализацию проектов на предприятиях и в организациях, осуществляющих полномочия органов местного самоуправления Чернянского района.

Реализация мероприятий подпрограммы 2 обеспечит ежегодное завершение обучения 85 % специалистов, направленных на обучение в рамках «Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации»¹, от общего количества специалистов, направляемых на обучение в рамках указанного плана (согласно квоте Чернянского района).

Подпрограмма 3 «Противодействие коррупции» направлена на решение задачи муниципальной программы по снижению уровня коррупции во всех сферах деятельности муниципальных и общественных институтов Чернянского района, устранение причин ее возникновения. В рамках подпрограммы 3 решаются задачи:

- совершенствование инструментов и механизмов, в том числе правовых и организационных, противодействия коррупции, обеспечение объективной оценки процессов и тенденций в состоянии коррупции и противодействия коррупции посредством проведения мониторинговых исследований;

- активизация антикоррупционного обучения и антикоррупционной пропаганды, вовлечение кадровых, информационных и других ресурсов гражданского общества в противодействие коррупции;

- обеспечение открытости и доступности для населения деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, укрепление их связи с гражданским обществом, стимулирование антикоррупционной активности общественности.

¹ О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах : Постановление Правительства Российской Федерации от 24.03.2007 № 177 // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.04.2018).

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы 3 обеспечит определение уровня коррупции в сферах деятельности органов местного самоуправления Чернянского района в ходе проведения социологических исследований, а также его дальнейшее снижение.

Отдельно необходимо сказать о мерах противодействия коррупции в системе муниципальной службы. Кадровая политика в администрации Чернянского района Белгородской области имеет своей целью формирование кадрового состава профессиональных муниципальных служащих, а также осуществление постоянного и тщательного контроля за соблюдением муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных действующим законодательством. Для реализации указанных задач в администрации определены должностные лица по профилактике коррупционных и иных правонарушений в сфере муниципальной службы. В рамках реализации государственной политики по противодействию коррупции в администрации Чернянского района Белгородской области для предотвращения конфликта интересов образована комиссия по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликтов интересов¹.

На муниципальной службе Чернянского района Белгородской области продолжается развитие современных кадровых технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих, их мотивации к результативной профессиональной служебной деятельности.

Особую роль играет внедрение процедуры системы тестирования, что осуществлялось в целях совершенствования системы конкурсного отбора при поступлении на муниципальную службу Чернянского района, оценки знаний муниципальных служащих Чернянского района. В настоящее время с помощью тестирования определяется уровень знаний по предметной области деятельности муниципального служащего Чернянского района. Кроме того, с

¹ Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

помощью автоматизированной системы тестирования производится определение индивидуально-психологических особенностей личности и их влияние на эффективность исполнения должностных обязанностей.

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

За период с 2015 по 2017 годы проведено 7 заседаний конкурсных комиссий, по результатам которых замещены 7 вакантных должностей муниципальной службы Чернянского района (2 человека включено в кадровый резерв). Путем назначения из кадрового резерва замещены 5 вакантных должностей муниципальной службы Чернянского района¹.

Рассмотрим порядок проведения квалификационного экзамена муниципальных служащих в администрации Чернянского района Белгородской области. Квалификационный экзамен проводится после успешного завершения испытательного срока при поступлении на муниципальную службу, а также, если испытательный срок муниципальному служащему не устанавливался, но не ранее чем через три месяца после назначения муниципального служащего на должность муниципальной службы. Квалификационный экзамен проводится аттестационной комиссией по инициативе муниципального служащего на основании заявления на имя главы администрации о присвоении классного чина муниципальной службы.

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

Собеседование включает в себя:

¹ Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. URL: <http://admchern.ru> (дата обращения: 25.04.2018).

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

Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Чернянском районе Белгородской области имеет свои слабые и сильные стороны, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Стратегический (SWOT) анализ
основных преимуществ и проблем формирования и развития системы
муниципальной кадровой политики
в Чернянском районе Белгородской области

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>наличие возможности определения уровня профессиональных компетенций, навыков, требующих развития у муниципальных служащих;</p> <p>использование инновационных кадровых технологий;</p> <p>наличие системы профилактики коррупционных нарушений.</p>	<p>высокий процент муниципальных служащих, не получивших дополнительное профессиональное образование в течение трех лет и более, что может привести к неэффективности и ошибкам при исполнении должностных обязанностей;</p> <p>отсутствие высших учебных заведений, имеющих необходимые программы обучения для муниципальных служащих;</p> <p>слабая мотивация муниципальных служащих к получению дополнительного профессионального образования.</p>

Продолжение таблицы 2.1.	
Возможности	Угрозы
формирование системы наставничества на муниципальной службе; наличие возможности приглашать иногородних преподавателей при формировании групп дополнительного профессионального образования.	финансовые риски связаны с отсутствием или неполным финансированием обучения муниципальных служащих; информационные риски связаны с отсутствием информации о антикоррупционной деятельности органов местного самоуправления.

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

Таким образом, анализ реализации кадровой политики администрации Чернянского района Белгородской области свидетельствует о системной работе муниципальной власти в данном направлении деятельности.

Выводы по разделу II.

1. Система отбора кадров на замещение должностей муниципальной службы включает комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, проведение тестирования на соответствие базовым квалификационным требованиям и оценку кандидата на соответствие функциональным и специальным требованиям с использованием технологий собеседования.

2. Основные вопросы на собеседовании при поступлении на муниципальную службу касаются знания основ Конституции РФ, федерального и регионального законодательства, нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность администрации Чернянского района

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

Белгородской области. Кандидат также должен иметь четкое представление своей предметной сфере, о законодательных актах, касающихся того направления, по которому он собирается работать. Дополнительные вопросы на собеседовании должны проверить уровень коммуникативной культуры и стрессоустойчивости.

3. В кадровой работе администрации Чернянского района Белгородской области используются современные кадровые технологии, направленные на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих, их мотивации к результативной профессиональной служебной деятельности, среди таковых – внедрение системы тестирования и анкетирования при проведении кадровых процедур.

4. Проблемными полями системы муниципальной кадровой политики являются высокий процент муниципальных служащих, не получивших дополнительное профессиональное образование; слабая мотивация муниципальных служащих к получению дополнительного профессионального образования, недостаточное использование инновационных управленческих технологий в работе с гражданами. Кроме того, ряд чиновников имеет техническое инженерное или сельскохозяйственное образование и потому нуждается в расширении знаний в области государственного и муниципального управления.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ ЧЕРНЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

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

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

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

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

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

Как мы уже отмечали во втором разделе, в системе муниципального управления кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества.

Для совершенствования муниципальной службы Чернянского района Белгородской области, необходимо обращать внимание на следующие моменты:

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

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

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

На сегодняшний день на государственной и муниципальной службе определение потребности в персонале – одна из проблем кадрового планирования. Точно определить потребность органов государственной власти и муниципального управления в кадрах затруднительно. Причина этого – отсутствие на государственном уровне четких научно обоснованных критериев и методических рекомендаций по определению штатной численности персонала государственных и муниципальных органов.

В подбор сотрудников администрации Чернянского района Белгородской области необходимо внедрить три подхода:

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

2. Внешний – формирование кадров муниципальных служащих извне. Такой подход имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительным является то, что в организации появляются новые люди с новыми идеями. Отрицательная состоит в том, что требуется длительный период адаптации новых работников в организации для проявления своих способностей.

Следует отметить, что в последние годы в государственном и муниципальном управлении происходят преобразования, направленные, прежде всего, на изменения взаимоотношений между органами власти и различными структурами. После утверждения Распоряжением Правительства РФ от 12 сентября 2016 г. 1919-р плана мероприятий по реализации «Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 гг.» создается единое информационно-коммуникационное пространство в системе государственной службы.¹

Создание такого пространства позволит оптимизировать систему управления государственной службы и ускорить процессы трансфера управленческих кадров и технологий из бизнеса. Такие же механизмы, на наш взгляд, рационально было бы использовать в системе муниципальной службы.

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

Анализ практики проведения конкурсных и аттестационных процедур, проводимых администрацией Чернянского района Белгородской области,

¹ Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 гг. : Распоряжение Правительства РФ от 12 сентября 2016 г. 1919-р // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.05.2018).

показал, что основными механизмами совершенствования кадровой политики являются инновационные технологии собеседования и интервьюирования, направленные как на определение соответствия кандидата требуемой квалификации, так и выяснение того, насколько специалист способен принимать нестандартные решения в чрезвычайных ситуациях, насколько развита его коммуникативная культура, велик ли потенциал для карьерного роста. Аттестационный лист муниципального служащего администрации Чернянского района Белгородской области представлен в Приложении Ж.

Современные кадровые технологии предусматривают проведение комплекса мер, направленных на повышение эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих посредством повышения их мотивации, применения подходов к планированию карьеры.

Исходя из взаимосвязи муниципальной службы и государственной службы, следует перенимать и использовать имеющийся опыт в данном направлении, который наработан в системе государственной службы. Так, основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы определены в Указе Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403.¹ По аналогии с ними, основными направлениями развития муниципальной службы на ближайшие годы могут стать:

- 1) совершенствование управления кадровым составом муниципальной службы в Российской Федерации и повышение качества его формирования;
- 2) совершенствование системы профессионального развития муниципальных служащих Российской Федерации, повышение их профессионализма и компетентности;
- 3) повышение престижа муниципальной службы;

¹ Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы : Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.05.2018).

4) совершенствование антикоррупционных механизмов в системе муниципальной службы.

На сегодня основной технологией кадрового менеджмента в системе муниципальной службы администрации Чернянского района Белгородской области, дающей оценку кандидата во время работы конкурсной комиссии на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям, становится технология собеседования. Ключевыми вопросами собеседования для муниципальных служащих являются вопросы на знание основ Конституции РФ и федерального и регионального законодательства. Кандидат также должен иметь четкое представление о муниципальных нормативных правовых актах, касающихся того направления, по которому он хочет работать. Дополнительные вопросы на собеседовании должны проверить уровень коммуникативной культуры и степень стрессоустойчивости, определить личностные качества специалиста (см. Приложение 3).

На основе анализа организации системы муниципальной службы в администрации Чернянского района Белгородской области, проведенного в главе второй, нами был сделан вывод о целесообразности совершенствования системы отбора и аттестации кадров на основе использования инновационных кадровых технологий.

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

1. Интервью на основе компетенций

Данный вид интервью – один из наиболее объективных способов оценить соответствие или несоответствие кандидата конкретной должности. Собеседование на основе компетенций используется как один из методов подбора персонала многими иностранными и отечественными рекрутинговыми компаниями.

Целью интервью на основе компетенций является получение информации для оценки степени выраженности тех поведенческих характеристик (компетенций), которые необходимы для эффективной работы на определенной должности. Интервью на основе компетенций относится к виду структурированного интервью, поскольку опирается на заранее разработанный сценарий проведения собеседования.

Сценарий такого интервью содержит перечень компетенций и вопросы, необходимые для получения информации по каждой из компетенций. Интервью на основе компетенций исходит из того положения, что прошлое и настоящее поведение человека являются наилучшими «предсказателями» будущего поведения и успешности в работе. В процессе интервью на основе компетенций рассматриваются реальные ситуации, с которыми кандидату пришлось столкнуться в прошлом. Ответы соискателя анализируются и соотносятся с той или иной оцениваемой компетенцией. Внимание интервьюера направлено на изучение поведения кандидата.

Интервью начинается с анализа основного или нескольких ключевых достижений интервьюируемого на предыдущей работе. В основе методики лежит положение о том, что человек достигает успеха в определенной деятельности, благодаря наиболее выраженным компетенциям. С высокой степенью вероятности при анализе достижения будут выявлены поведенческие проявления не одной, а сразу нескольких компетенций, т.к. достижение успеха требует от человека максимального напряжения сил. Интервьюер на собеседовании просит привести дополнительные примеры, подтверждающие наличие тех компетенций, которые были выявлены при анализе одного или нескольких достижений.

Как правило, интервью на основе компетенций проводится с теми претендентами, которые прошли предварительный отбор и соответствуют формальным требованиям вакансии (навыки, знания, умения, опыт), а также достаточно замотивированы на получение данной работы. Данный вид

собеседования позволяет сделать сам процесс подбора персонала более структурированным, объективным и качественным.

2. CASE-интервью, или ситуационное интервью.

Данный вид интервью основан на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации. В качестве таких кейсов предлагаются ситуации, приближенные к рабочим, или ситуации, с альтернативными вариантами поведения. Задача рекрутера в таком случае сводится к построению ситуации, которая позволит проверить именно то, что интересует интервьюера в данный момент.

Условно кейсы можно разделить на три большие группы:

- 1) проверяющие конкретные навыки;
- 2) проверяющие ценности и взгляды;
- 3) проверяющие модели поведения и индивидуально-личностные качества.

Еще одним видом кейсов можно считать задания, требующие найти выход из заданных проблемных ситуаций. Такие задания не рассчитаны на оценку конкретных навыков и подходят для всех кандидатов, от которых мы ожидаем проявлений стрессоустойчивости, креативности, умения разными путями достигать цели, высокой ответственности за достижение результата, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени. Причем, имеет смысл постоянно торопить кандидата, говорить «еще...» или «дальше».

Приведем пример возможного кейса для собеседования:

«У Вас выступление с докладом на совещании через 5 минут. Вдруг Вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл Ваших предложений. Каковы будут Ваши действия?»

3. Проективное интервью.

Проективное интервью основано на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или

какого-то персонажа. В основе данного метода лежит предположение о том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию/объяснение действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п.

Преимуществами данного типа собеседования считают:

- меньшую вероятность социально желательных ответов;
- возможность соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией;
- возможность проанализировать мотивационный потенциал чиновника.

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

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

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

1. Вопросы задаются в быстром темпе, не оставляя много времени на раздумья. Отвечающего просят дать несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, и является значимым для него фактором.

2. Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из стремления понравиться.

3. Форма вопроса должна быть открытой и предполагать развернутый ответ.

4. Вопросы не должны задаваться подряд тематическими блоками (например, несколько вопросов подряд, раскрывающих мотивацию), т.к. это повышает вероятность попыток кандидата понять принцип интервью и «подстроиться» и дать социально желательный ответ.

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

В таблице 3.1. представлены несколько примеров проективных вопросов и факторы, которые они позволяют оценить в потенциальных муниципальных служащих.

Таблица 3.1. Примеры проективных вопросов для собеседования

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

Типовой список вопросов для собеседования, используемых конкурсной комиссией, необходимо также дополнить вопросами, позволяющими понять насколько будущий муниципальный служащий готов обеспечить эффективную коммуникацию между органами местного самоуправления и гражданским обществом. Например:

1. Готовы ли Вы к созданию коммуникативной стратегии администрации или его структурного подразделения?

2. Владете ли Вы технологиями формирования и продвижения имиджа муниципального служащего при помощи специальных инструментов?

3. В чем особенности публичной коммуникации органов местного самоуправления и общественных организаций, коммерческих структур, средств массовой информации?

4. Каким вы видите потенциал коммуникации между органами власти и местным сообществом, реализуемой в социальных сетях?

Решение задачи повышения квалификации и переподготовки служащих позволит выйти на новый кадровый уровень в системе муниципального управления, в которой будут созданы необходимые условия по реализации служащими своего профессионального потенциала для успешного исполнения своих должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования данных органов.

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

Эффективность системы непрерывного образования кадров может быть обеспечена следующими условиями:

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

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

Данное направление включает в себя мероприятия по определению потребности в повышении квалификации и профессиональной переподготовки служащих, разработке и утверждению плана мероприятий по повышению профессионального уровня, внедрению единого комплекса тестовых программ для объективной оценки психологических и профессиональных качеств претендентов на замещение вакантных должностей. Для обучения могут быть привлечены высшие учебные заведения, имеющие соответствующую аккредитацию и лицензии на предполагаемые программы, а также руководители и специалисты, обладающих конструктивным практическим опытом, и отдельные лекторы на выездной основе.

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

Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей структурных подразделений государственного органа, наиболее опытных гражданских служащих этих подразделений, хорошо знакомых с типовыми процедурами в государственном органе, по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, по самостоятельному выполнению служебных обязанностей, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной служебной деятельности.

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

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

Мы предлагаем выстроить в администрации Чернянского района Белгородской области систему, в которой наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года. К работе в качестве наставников привлекаются сотрудники, проявившие способности к педагогической работе, пользующиеся авторитетом в коллективе. Важно, чтобы назначение наставников осуществлялось на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником.

Координация работы по наставничеству заключается в проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников; ликвидации выявленных трудностей в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество; анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

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

Обеспечение социальных гарантий кадров предполагает следующие направления:

1. Технологии организации труда. Данное направление включает обязательное прохождение медицинского обследования (диспансеризацию), пропаганду здорового образа жизни (участие в спортивных мероприятиях, посещение бассейнов, спортивных секций), оказание первичных медицинских услуг на рабочем месте.

2. Научная деятельность. Помимо рассмотренных программ повышения профессиональной компетентности может быть реализована поддержка муниципальных служащих, работающих над диссертационными исследованиями прикладного характера. Этим можно одновременно обеспечивать удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации, а также практическую пользу от исследований, которые могли бы реально помочь решить ту или иную проблему.

3. Развитие корпоративной культуры. Это направление будет включать внедрение норм поведения, морально-этических установок для обеспечения добросовестного исполнения должностных обязанностей и создания единой нравственно-правовой основы в виде «Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих».

Итак, дальнейшее совершенствование системы кадровой политики в муниципальном управлении будет обеспечиваться посредством реализации ряда инструментов, в том числе:

- издания методических материалов по актуальным вопросам кадровой работы, пилотной апробации и адаптации разработанных методических инструментариев;

- профессиональное развитие сотрудников кадровых служб органов местного самоуправления, способствующее переходу от кадрового делопроизводства к управлению персоналом через применение современных кадровых технологий (создание базы знаний, системы конкурсов лучших практик кадровой работы, обучение, в том числе стажировки, семинары, тренинги и иные мероприятия по обмену опытом);

- применение информационно-коммуникационных технологий в кадровой работе, позволяющее автоматизировать использование на практике новых методов кадровой работы;

- мониторинг внедрения органами местного самоуправления современных кадровых технологий и контроль результатов деятельности кадровых служб.

Особо необходимо повысить управленческую роль кадровых служб органов местного самоуправления, которая заключается не только в обеспечении реализации норм кадровой работы, но и в методологическом руководстве, оперативном управлении кадровым процессом. Для этого необходимо обеспечить комплектование кадровых служб органов местного самоуправления специалистами, обладающими знаниями и навыками в сфере управления персоналом, а также организовать обучение муниципальных служащих кадровых служб эффективным технологиям управления персоналом в системе дополнительного профессионального образования.

Выводы по разделу III.

1. Принципы кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Кадровое обеспечение, будучи одной из главных целей государственной кадровой политики, должно включать в себя разносторонний комплекс мероприятий: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и освобождения от должности.

2. Основными целями совершенствования кадровой политики в системе муниципальной службы являются формирование и развитие информационно-организационных механизмов ее функционирования; повышение уровня профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих путем применения инновационных технологий

собеседования и интервьюирования в ходе отбора кадров, а также проведения квалификационного экзамена.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях демократического развития Российской Федерации и модернизации управленческих структур проблема формирования системной кадровой политики в органах власти всех уровней выступает решающим фактором преодоления негативных процессов в экономике и социальной жизни страны, так как способность власти эффективно управлять, создавать благоприятные условия для жизни граждан, открывать новые возможности для развития человеческого капитала напрямую зависит от повышения профессионального уровня кадров в системе государственного и муниципального управления.

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

Кадровое обеспечение сферы управления и отношений между властью и обществом начинает играть определяющую роль в решении широкого круга текущих и перспективных проблем развития российского общества. Сложность задач, радикальный характер преобразований в экономической и социальной сферах общественной жизни обуславливает необходимость утверждения инновационных принципов кадровой политики.

Организация отбора кадров на замещение должностей муниципальной службы в Чернянском районе Белгородской области представляет собой комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, которая в свою очередь предусматривает оценку их соответствия квалификационным требованиям к должностям гражданской службы. Процедура отбора кадров включает анализ представленных кандидатом на замещение должности государственной и муниципальной службы документов, проведение

тестирования на соответствие базовым квалификационным требованиям. На сегодня основной технологией кадрового менеджмента, дающей оценку кандидата во время работы конкурсной комиссии на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям, становится технология собеседования.

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

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

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

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. – М.: АСТ, 2018. – 32 с.
2. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 22. – Ст. 2062
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 1015.
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 06.10.2003. – № 40. – ст. 3822.
5. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 01.05.2017г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
6. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
7. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

8. О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 24.03.2007 № 177 // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
9. О некоторых мерах по совершенствованию информатизации в сфере кадрового обеспечения государственных органов и органов местного самоуправления [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации 17 июня 2015 г. № 602 // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
10. Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 гг. [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 12 сентября 2016 г. 1919-р // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
11. Комплекс мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих в 2015 году [Электронный ресурс]: утвержден приказом Минтруда России от 25 февраля 2015 г. № 114. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/>
12. О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011-2015 годы» [Электронный ресурс]: Постановление правительства Белгородской области от 25.04.2011 № 152-пп // Информационный портал «Законы РФ» [сайт]. – Режим доступа: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/6314>
13. Об утверждении положения, структуры и штатных расписаний департамента кадровой политики Белгородской области [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 20 июня 2011 г. № 221-пп (ред. от 08.10.2012, с изм. от 24.12.2012) //

- Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
14. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс]: закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
 15. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс]: постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
 16. Устав Чернянского района Белгородской области [Электронный ресурс]: принят решением 13 сессии Совета депутатов Чернянского района от 18 июля 2007 года № 320 (в ред. от 28.03.2018 г.) // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. – Режим доступа: <http://admchern.ru>
 17. Об утверждении резерва управленческих кадров на 2016-2018 годы [Электронный ресурс]: Распоряжение администрации Чернянского района Белгородской области от 20.05.2015 г. № 264-р // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. – Режим доступа: <http://admchern.ru>
 18. Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие кадровой политики Чернянского района на 2016-2020 годы»: [Электронный ресурс]: постановление главы администрации Чернянского района Белгородской области от 28 декабря 2015 года № 756 // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. – Режим доступа: <http://admchern.ru>

19. Об утверждении методических рекомендаций по применению порядка проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы и (или) на включение в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы [Электронный ресурс]: распоряжение главы администрации Чернянского района Белгородской области от 25 декабря 2015 г. № 107-ро // Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области. – Режим доступа: <http://admchern.ru>
20. Официальный сайт администрации Чернянского района Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://admchern.ru>
21. Агибалова, О.В. Кадровая составляющая реформы местного самоуправления [Текст] / О. Ю. Агибалова. – Воронеж: Изд-во им. Е. А. Болховитинова, 2011. – 126 с.
22. Акбиева, З.С. Психология карьеры и профессионально-релевантное поведение специалиста [Текст] / З.С. Акбиева, О.П. Терновская, Л.Б. Шнейдер. – М.; Воронеж: МПСИ: МОДЭК, 2012. – 327 с.
23. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 286 с.
24. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа [Текст] / Ю.В. Астахов // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 2. – С. 5-8.
25. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев. – Белгород, 2014. – 340 с.
26. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород, 2012. – 312 с.

27. Богатырева, И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / И.В. Богатырева, Ю.А. Чиркина // «Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. – Воронеж: ВИЭСУ, 2013. С. 134-141.
28. Боженов, С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров [Текст] / С.А. Боженов, И.Е. Ильичёв // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 1. – С. 45-52.
29. Бондалетов, В.В. Теоретические и практические подходы к формированию профессиональной компетенции муниципальных служащих [Текст] / В.В. Бондалетов, И.С. Суняйкина // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 2–1 (12). –С. 59–65.
30. Борисов, Н.И. Государственная и муниципальная служба [Текст] / Н.И. Борисов. – М., 2017. – 215 с.
31. Васютин, Ю.С. Кадры государственной и муниципальной службы: проблемы политологической подготовки и переподготовки [Текст] / Ю.С. Васютин // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 2. – С. 72-77.
32. Добролюбова, Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности [Текст]/ Е.И. Добролюбова, О.В. Александров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 124–143.
33. Егоршин, А.П. Основы управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2011. – 510 с.
34. Жанчипова, Ж.Б. Кадровые технологии на государственной службе: проблемы адаптации и применения [Текст] / Ж.Б. Жанчипова // Вестник бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2017. – Вып. 1. – С 14-17.

35. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров [Текст] / Т.В. Зайцева // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 1. – С. 180-188.
36. Иванова, Н.Л. Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления / Н.Л. Иванова, Е.Н. Дубиненкова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 4. – С. 176.
37. Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра-М, 2015. – 478 с.
38. Клименко, А.В. Можно ли сэкономить на бюрократии? [Текст] / А.В. Клименко, Н.Н. Клищ // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 3. – С. 90–109
39. Латфуллин, Г. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти [Текст] / Г. Латфуллин // Муниципальная власть. – 2007. – № 6. – С. 42 – 45.
40. Литвинцева, Е. А. Государственная служба в зарубежных странах [Текст] / Е.А. Литвинцева. – М.: РАНГХиГС, 2014. – 361 с.
41. Литвинцева, Е.А. Мониторинг общественного доверия: российский и зарубежный опыт [Текст] / Е.А. Литвинцева // «Аналитические обзоры Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». – М., 2016. – 49 с.
42. Матирко, В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате [Текст] / В.И. Матирко. – М.: Юрист, 2015. – 190 с.
43. Морозова, Е. В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента [Текст] / Е.В. Морозова. – М.: Полис, 2010. – 361 с.

44. Оболонский, А. В. Этика и ответственность в публичной службе [Текст] / А.В. Оболонский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 55-71.
45. Проблемы подготовки кадров для муниципальной службы и муниципального управления (рекомендации круглого стола) [Текст] // Государственная власть и местное самоуправление. – 2008. – № 4. – С. 24 – 29.
46. Рой, О. Перспективы развития государственной и муниципальной службы [Текст] / О. Рой // Муниципальная власть. – 2006. – № 5. – С. 59.
47. Самойлов, А.П. Кадровый резерв на муниципальной службе [Текст] / А.П. Самойлов // Муниципальная служба. – 2009. – № 4 (36). – С. 90 – 93.
48. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2014. – 235 с.
49. Слатинов, В.Б. Реформирование государственной гражданской службы России в условиях распространения концепции «новой публичности»: проблемы и ограничения [Текст] / В.Б. Слатинов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 3. – С. 61–68.
50. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2016. – 189 с.
51. Ставила, И.М. Проблемы кадровой политики муниципальной службы [Текст] / И.М. Ставила. // Власть и управление. – 2008. – № 4. – С. 18 – 21.
52. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России [Текст] / В.А. Сулемов. – М., 2014. – 315 с.
53. Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: БЕК, 2013. – 180 с.

54. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: МПСИ: Флинта, 2009. – 271 с.
55. Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ [Текст] / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 498 с.
56. Хохлов, А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти [Текст] / А.А. Хохлов. – М.: Право, 2010. – 170 с.
57. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 637 с.
58. Широкова, А.Н. Кадровая работа в органах государственного управления: содержание, цели и функции [Текст] / А.Н. Широкова, С.Н. Карасёва // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2015. – № 36. – С. 96-99.
59. Шугрина, Е.С. Муниципальное право [Текст] / Е.С. Шугрина. – М. : Норма, 2014. – 576 с.
60. Шугрина, Е.С. Новый этап муниципальной реформы или контрреформирование контрреформ? [Текст] / Е.С. Шугрина // Конституционное и муниципальное право. – 2015. – № 4. – С. 68-71.

