

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

**ОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ И ПУТИ ЕЕ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 92071368
Курмаевой Дарьи Шамильевны

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

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	7
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКУРГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	28
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В последние десятилетия в России происходят коренные преобразования во всех сферах жизни, продолжается поиск наиболее оптимальной модели развития общества и государства. В период административной реформы, реформирования местного самоуправления в России неизбежно усиливается внимание к такому важнейшему социальному институту как муниципальная служба. Муниципальная служба в современной России находится на стадии становления, поиска и апробирования новых форм и методов ее организации. Функционирование муниципальной службы находится в прямой зависимости от ее кадровой составляющей - муниципальных служащих. В этой связи необходим анализ новой социально-профессиональной группы муниципальных служащих, определение места данной группы в социальной структуре общества.

Высокие темпы трансформации современного российского общества заставляют особое внимание уделить социальным факторам, влияющим на формирование профессионального потенциала общества в целом, и отдельной группы в частности. Поэтому анализ процесса управления карьерой муниципального служащего в современной России представляет собой новую исследовательскую задачу, имеющую и прикладное значение.

От динамики профессионального роста муниципальных служащих зависит эффективное функционирование органов местного самоуправления, реальные результаты социально-экономического реформирования в России. Согласно различным исследованиям падает уровень профессионализма муниципальных служащих, престиж муниципальной службы, деформируется мотивация труда, что способствует разрастанию таких негативных явлений как коррупция, непрофессионализм, безынициативность. Формирование профессионально подготовленной и динамично развивающейся социально-профессиональной группы муниципальных чиновников становится, в конечном счете, одним из решающих условий повышения кредита доверия населения к власти.

Степень научной разработанности темы.

Различные аспекты проблемы карьерного роста служащих изучались

рядом ученых. Так, М. Вебер обосновал принцип карьеры чиновника, рассматривая ее как объективно заданный и спланированный процесс перемещения служащего по иерархической лестнице¹. Чендлер С. указывал на то, что по мере усложнения структур управления организацией происходит повышение роли карьеры управленца и ее траектории, обуславливая - профессионализацию его деятельности². Такие специалисты в области управления, как Дж. Вудворд, П. Лоуренс, Дж. Лорш отмечали необходимость четкого определения структуры карьеры, правил ее прохождения работником, поскольку нарушение этих принципов ведет к серьезным социальным дисфункциям в организации³. В работах Э. Шейна карьера рассматривается как один из ключевых механизмов развития персонала, фактор мотивации трудовой деятельности, условие поддержания нормального режима функционирования организации. Этим ученым введено понятие «якорь карьеры», определяющий систему ожиданий сотрудника, на основе которой выстраивается индивидуальная траектория карьеры⁴.

Проблемой исследования является противоречие между необходимостью совершенствования организации работы с кадрами в системе муниципальной службы и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации этого процесса на местном уровне.

В качестве основной **гипотезы** исследования выступает предположение о том, что основные проблемы организации работы с кадрами в системе муниципальной службы связаны с проведением реформы местного самоуправления и обусловлены несовершенством организационно-структурной и нормативно-правовой основы ее организации.

Объектом исследования является организационное и информационное

¹Вебер М. Избранное. Образ общества. М., 1994. С. 234 – 237.

²Чендлер С. Менеджер в бархатных перчатках. От беспощадного лидерства к эффективному управлению/ пер. с англ. И. И. Буровой. М., 2008. С. 46 – 55.

³ Лоуренс Дж. П. Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось. М., 1990. С. 178.

⁴Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования». СПб., 2016. С. 44 – 65.

обеспечение организации работы с кадрами в системе муниципальной службы.

Предмет исследования составляет процесс организации работы с кадрами в системе муниципальной службы Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации работы с кадрами в системе управления муниципальной службы Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.

Указанная цель достигнута посредством решения следующих **задач**:

- 1) рассмотреть теоретические основы организации работы с кадрами в системе муниципальной службы;
- 2) провести анализ системы работы с кадрами, сложившуюся в Управлении социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, оценить ее результативность, определить недостатки;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию организации работы с кадрами, сложившуюся в Управлении социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.

Теоретико-методологическую основу исследования составили положения и концепции классических работ по политологии, журналистике, маркетингу, юриспруденции, социологии. В проекте был использован социально-информационный подход, который позволяет выявить тенденции и закономерности развития организации работы с кадрами в системе муниципальной службы. Системный подход позволил обобщить и проанализировать представление о системе управления карьерой персонала муниципальной службы. Помимо методов теоретического анализа (сравнения, аналогии, обобщения) применялись методы эмпирического анализа (анализ муниципальной прессы).

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложение.

РАЗДЕЛ I. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Наступивший XXI век ставит перед российской властью новые сложные задачи модернизации всех сфер социально-экономической жизни общества. Успешное решение данных задач будет возможно только при эффективной и продуктивной работе всех государственных и муниципальных властных структур, всех звеньев системы управления, включающей, прежде всего, разветвленный аппарат государственных и муниципальных служащих.

Становление и развитие института муниципальной службы непосредственным образом связано с формированием новой, отличной от советской, модели местного самоуправления и закреплением самостоятельности органов местного самоуправления в основном законе страны. Конституция Российской Федерации, принятая в 1993 году, провозгласила в качестве одной из основ конституционного строя местное самоуправление. «В Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти»¹.

Самостоятельный статус системы местного самоуправления и ее независимость от органов государственной власти актуализировал необходимость организации нового управленческого кластера, отличного от института государственной гражданской службы и выполняющих функции управления в муниципальных органах власти. В данной связи речь идет о формировании института муниципальной службы в РФ, а так как она не входит в систему государственной службы потребовалось ее правовое закрепление и оформление.

Муниципальная служба – это сложный, комплексный, социальный, правовой и организационный институт. Чтобы выявить те аспекты муниципальной службы, которые подчеркивают ее публичную направленность, обратимся к современным

¹ Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М., 2005. С. 24.

концепциям как муниципальной службы в частности, так и службы вообще¹.

Рассматривая сущность службы, прежде всего, обратим внимание на то, что сам этот термин многозначен. В современном словаре русского языка содержатся шесть его определений². Так, с одной стороны службами именуется многие органы государственной исполнительной власти (Федеральная служба безопасности, Федеральная служба охраны, Федеральная служба судебных приставов), с другой – под службой понимается деятельность отдельных категорий граждан.

Так, С.И. Ожегов определяет службу как работу, занятия служащего, а также место его работы. Вполне логично, что служащий тогда «это лицо, работающее по найму в различных областях умственного труда, а служить – значит нести, исполнять службу; делать что-нибудь для кого-нибудь, выполнять чью-нибудь волю, приказание, направлять свою деятельность на чью-либо пользу»³.

Другие авторы характеризуют службу как; «профессиональную деятельность определенного контингента – служащих – по организации исполнения и практической реализации полномочий государственных структур»⁴. Служба, в обобщенном понимании, рассматривается как один из видов оплачиваемой профессиональной деятельности людей, в которой заинтересовано общество⁵. С таким подходом согласен и Ю.Н. Стариков, который подчеркивает, что служба является одним из видов целенаправленной деятельности человека, общества и государства⁶. Допустимым, помимо этого, выглядит понимание службы в «узком смысле», уже как «порядке и условиях прохождения службы в государственных и муниципальных органах, правилах поведения служащих, их обязанностях и правах, требованиях, предъявляемых к государственным и муниципальным служащим»⁷.

¹Кабашо, С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2012. С. 34.

² Современный толковый словарь русского языка: Более 90000 слов и фразеол. выражений / авт. проекта и гл. ред. С. А. Кузнецов. СПб., 2011. С. 167 – 169.

³ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 сл. и фразеол. выражений. М., 2009. С. 732.

⁴Манохин В.М. Служба и служащий в Российской Федерации: Правовое регулирование. М., 2010. С. 9.

⁵Козбаненко В.А. Основы государственной службы и кадровой политики Российской Федерации. М., 2015. С. 18.

⁶Стариков Ю.Н. Служебное право. М., 2011. С. 128.

⁷Табричидзе Б.Н., Чернявский, А.Г. Служебное право. М., 2011. С. 14.

Таким образом, службу можно обозначить как один из видов социальной общепольной деятельности¹. По мнению Д.Н. Бахраха, она состоит в управлении, обслуживании его (делопроизводственном, техническом и др.) или социально-культурном обслуживании людей².

В современной науке сложился целый ряд подходов к определению понятия «муниципальная служба». Профессор Фабричный С.Ю. определяет муниципальную службу как особый вид публичной служебной деятельности, осуществляемой гражданами Российской Федерации за счет средств местного бюджета на профессиональной, невыборной основе в органах местного самоуправления, нанимаемыми муниципальными образованиями, и обеспечивающей решение вопросов местного значения и реализацию отдельных государственных полномочий в интересах муниципальных образований, а также с учетом общегосударственных интересов и задач, реализуемых на местном уровне³.

Доктором юридических наук Киреевой Е.Ю. выработано авторское определение понятия муниципальной службы, раскрывающее его сущность и содержание. Под муниципальной службой, по мнению ученого, следует понимать профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации, граждан иностранных государств - участников международных договоров Российской Федерации, в соответствии с которыми иностранные граждане имеют право находиться на муниципальной службе, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы по обеспечению исполнения полномочий органов местного самоуправления, а также лиц, замещающих муниципальные должности.

Нормативно-правовое закрепление понятия «муниципальная служба» появилось только в середине 90-х гг. XX в. В ч. 1 ст. 1 Федерального закона № 154-ФЗ от 28 августа 1995 г. «Об общих принципах организации местного

¹ Пресняков М.В., Чанов С.Е. Трудовое право России. М., 2011. С. 328.

² Бахрах Д.Н. Административное право. М., 2012. С. 199.

³ Фабричный С.Ю. Муниципальная служба в Российской Федерации: Проблемы теории и практики: автореф. диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук. Специальность 12.00.02 - Конституционное право; Муниципальное право. Москва, 2012. С. 19.

самоуправления в Российской Федерации» установлено, что муниципальная служба - профессиональная деятельность на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению их полномочий¹.

Действующий в настоящее время Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» установил, что «муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)»².

Становление самостоятельного института муниципальной службы обуславливает необходимость его эффективной организации. Эффективность работы организации зависит не только от качественного состава персонала, но и от его реальных и потенциальных профессиональных возможностей, профессионального опыта. Оптимальным образом спланированный и выстроенный карьерный рост позволяет служащему найти свое место в иерархической системе муниципальной службы, максимально полно и всестороннее раскрыть собственный профессиональный, деловой и личностный потенциал.

Под «кадрами» обычно понимают когорту квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности³.

Словосочетание «кадровая политика» как на уровне общественной психологии, так и на уровне теоретического сознания чаще всего понимается как деятельность субъекта управления по отношению к кадрам. Понятие «кадры» трактуется в ряде источников как основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения ее задач. Это

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 28.08.1995. – № 35. – Ст. 3506.

² О муниципальной службе в РФ: федер. закон от 2 марта 2007 г. №27-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 29. – Ст. 3597.

³ Семкина О. Проблема подготовки кадров в свете реализации новой редакции Федерального закона «№ 131» // Муниципальная власть. 2009. № 6. С. 40 – 42.

существенные признаки для понимания содержания понятия, однако, они требуют уточнения¹.

Для понятия «кадры» принципиально важными являются: во-первых, наличие специальных, приобретенных качеств – профессиональных способностей. Они формируются как в процессе специального обучения, так и в процессе длительной специализации в конкретном виде деятельности; во-вторых, наличие постоянного статуса в организации в соответствии с предписанной социальной ролью (должностью), рабочим местом.

В понятие «кадровая политика» входит деятельность органов муниципальной власти по формированию и управлению кадрами конкретного муниципального образования или структурного подразделения входящего в состав исполнительных органов власти.

С точки зрения социальной роли и правового положения различают следующие основные прослойки кадров управления:

- политические деятели и кадры общественных и политических организаций;
- государственные служащие, т.е. аппарат органов государственной власти управления;
- кадры хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, т.е. основные профессиональные работники отдельных отраслей хозяйства, культуры, науки, просвещения, здравоохранения и т.д.².

Различия этих категорий кадров отражаются как на их правовом положении, так и на содержании выполняемых ими функций.

Вторым важнейшим термином данного исследования является термин «кадровая политика».

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов

¹Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2015. 184 с.

²Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Савченко Е.С. Муниципальное управление. М., 2014. С. 169.

организации и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

– увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

– подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

– набирать со стороны или переучивать работников подлежащих высвобождению с организации;

– набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

– вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров организации связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего¹.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации, такие как:

– требования производства, стратегия развития организации;

– финансовые возможности организации, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;

– количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

¹ Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М., 2017. С.114.

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям организации, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

В основе такого понятия как «кадровая политика» лежат ключевые принципы организации кадровой работы в организации, своего рода стратегия по работе с человеческим ресурсом организации.

Современные исследования выделяют следующие требования к организации кадровой работы.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) организации. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности организации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для организации, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях государственного управления направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.¹

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая

¹Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2014. С.125.

бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров организации в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутривозводскому движению кадров и т.д.

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является: максимально эффективное использование кадрового потенциала.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности приносить вклад в деятельность организации.

В настоящее время общепризнанной и доминирующей концепцией развития персонала является так называемая «знающе – умеющая», в которой основной упор делается на обновление, пополнение и совершенствование знаний, навыков и умений работающего.

Методы управления персоналом – способы влияния на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально – психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «метод кнута».

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника».

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и знакомы как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осмысленная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательной реализации. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально – психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный результат.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие устремлено на организацию процесса управления, включает: организационное регламентирование, организационно – методическое инструктирование, организационное нормирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, которые определяют задачи, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, создается его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решение о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов. Включает: организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок найма, увольнения, перевода, командировок)¹.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме инструкций и указаний, действующих в организации. К актам организационно – методического инструктирования относятся: должностные инструкции, которые определяют права и функциональные обязанности управленческого персонала.

Акты организационного нормирования и организационно – методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем подразделения, службы организации.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание.

Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля над выполнением

¹Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2012. С. 56-59.

приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (социальные взаимоотношения в коллективе, социальные потребности и т.п.). Эти методы основаны на неформальных факторах, интересах личности, группы, коллектива в процессе управления. По масштабу и способам влияния эти методы можно разделить. Социологические (направлены на группы людей и их взаимодействие), психологические (направлены на личность конкретного человека).

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. К ним относятся: анкетирование

– сбор необходимой информации, путем опроса, с помощью анкет; интервьюирование – подготовка до беседы сценария, затем получение необходимой информации.

Эффективность управления персоналом – полная реализация поставленных целей. Это во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом организации. Позволяет понять механизм его функционирования, выбора наиболее наилучших технологий и методов работы с людьми.

В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как у каждого свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки, и потому все руководители ведут себя по-разному в одинаковых ситуациях. Успешное руководство – это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации.

Управлять людьми труднее всего, потому что они – самый тяжелый объект, и руководителю необходимо постоянно помнить, что «правильное» их поведение может быть вызвано только «правильным» его поведением. Он должен демонстрировать свою силу и уверенность и одновременно спокойствие и при этом и уважительно относиться к подчиненным, поддерживать у них чувство самоуважения, меньше думать об их слабостях и недостатках. Но следует немедленно реагировать на изменения поведения путем выдвижения ясных требований.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. А эффективность работы организации в целом формируется из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника¹.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников; позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их корректированию;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

¹Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2012. С. 78.

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников дает руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие задокументированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее глубоко при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании осуществляемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком – “хорошо”, “плохо”, “выше среднего”. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Тем не менее, в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому

организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на будущее. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника¹.

Главными элементами подготовки руководителя являются взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, обдуманый план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования. Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а

¹ Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 2013. С. 12-23.

также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю. Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Такой метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Применение данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки¹.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной сфере. Также углубляет единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком. В то же время и при данном методе не удастся полностью преодолеть субъективизм оценок. В то же время, такой метод является и более дорогостоящим².

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки

¹Сенашенко В.С. О некоторых проблемах подготовки кадров высшей квалификации // Высшее образование в России. 2013. № 4. С. 54-59.

²Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами. М., 2013. С. 120-122.

аттестуемых сотрудников – сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в сравнительную цепочку – от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их не сложно применять и легко понимать. Однако, эти методы слишком приблизительны для того, чтобы полученные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала. Рассмотренные выше методы аттестации являются традиционными для большинства современных организаций. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков. Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают упор на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков¹.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 15 – 20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными, к их числу принадлежат метод «360о аттестация», психологические методы аттестации. Окончательный выбор методов оценки персонала для конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью

¹ Демин Ю. М. Аттестация персонала. М., 2012. С. 12.

профессиональных консультантов).

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно – хозяйственные функции. Управление персоналом организации – целеустремленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально – психологические.

Эффективность системы управления персоналом организации – это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации.

Одним из главных звеньев в управлении персоналом, основной движущей пружиной всего механизма такого рода управлением является система оценки эффективности персонала, ядром которой служит объективная оценка результатов труда. До сих пор отсутствие подобной оценки являлось «белым пятном» в системе мотивации активного труда работников всех категорий, причиной господствования уравнилельных тенденций в распределительных отношениях.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на профессиональном развитии и росте сотрудников, и, следовательно, ведет к повышению эффективности управлением персонала.

Выводы по первому разделу.

Итак, в первом разделе выпускной квалификационной работы определено следующее: кадровая политика организации – генеральное направление кадровой

работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

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

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

Компонентами механизма формирования профессионального, компетентного, дисциплинированного и честного аппарата муниципальных служащих выступают:

1. Строгое соблюдение принципов отбора и продвижения кадров, прежде всего на основе их профессиональной пригодности. Создание моральных и материальных условий, позволяющих государственным служащим планировать карьеру, заниматься повышением своего профессионализма и квалификации.

2. Обеспечение муниципальным служащим социально оправданной оплаты труда и набора социальных льгот, стимулирующих эффективный труд и гарантирующих высокую престижность положения в обществе, соответствующий статус.

3. Создание действенного контроля (ведомственного и гражданского) за аппаратом муниципальных органов, способного пресекать нарушения и злоупотребления служебным положением.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Социальная защита населения Старооскольского городского округа на сегодняшний день – многофункциональная, самостоятельная и востребованная в обществе отрасль. В ней происходят качественные преобразования, совершенствуются формы и методы обслуживания, внедряются новые технологии. Реализуются целевые социально-ориентированные программы, адресованные пожилым гражданам, инвалидам, обеспечивающие поддержку материнства и детства¹.

На протяжении всего периода существования социальной службы главным и неизменным остается стремление к общему благу, защита прав личности, помощь нуждающимся и оптимальная их поддержка.

Социальная защита населения Старооскольского городского округа сегодня – многофункциональная, самостоятельная и востребованная в обществе отрасль.

Управление социальной защитой населения на территории Старооскольского городского округа возложена на Управление социальной защиты населения Администрации Старооскольского городского округа Белгородской области. Следует отметить, что Управление является правопреемником Управления социальной защиты населения администрации муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольский район» Белгородской области в отношении его прав и обязанностей в полном объеме (Приложение 1).²

УСЗН в своей деятельности руководствуется:

¹Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения 01.04.02018)

²Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 01.04.02018)

- Конституцией Российской Федерации,
- федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации,
- законами Белгородской области и иными нормативными правовыми актами Белгородской области,
- Уставом Старооскольского городского округа, иными правовыми актами органов местного самоуправления городского округа и Положением УСЗН администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.

Основными задачами Управления являются:

- реализация на территории городского округа единой государственной политики в сфере социальной защиты населения;
- осуществление на территории городского округа муниципальной политики и формирование стратегии в сфере социальной защиты населения, разработка форм и методов ее реализации;
- взаимодействие с органами государственной власти Белгородской области, органами администрации городского округа, предприятиями и учреждениями по выполнению мероприятий, относящихся к компетенции Управления;
- управление Учреждениями городского округа в пределах полномочий;
- осуществление функций представителя муниципального заказчика по муниципальным целевым программам в сфере социальной защиты населения;
- обеспечение в рамках своей компетенции нормативного правового регулирования отношений в сфере социальной защиты населения;
- осуществление контроля за целевым использованием бюджетных средств, материальных запасов в Учреждениях, а также за их финансово-хозяйственной деятельностью;
- внесение предложений главе администрации городского округа по кандидатурам для назначения на должность руководителей Учреждений;
- осуществление информационного обеспечения Учреждений городского округа в пределах своей компетенции;

- создание и развитие системы муниципальных учреждений социального обслуживания населения городского округа;
- другие задачи в сфере социальной защиты населения, отнесенные к компетенции Управления.

Таким образом, УСЗН является функциональным органом администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, обладающим правами юридического лица и реализующим исполнительно-распорядительные функции по осуществлению государственных полномочий в сфере организации предоставления и предоставлению мер социальной поддержки отдельным категориям граждан на территории Старооскольского городского округа Белгородской области.¹

Финансирование расходов на содержание УСЗН реализовывает за счет субвенций бюджета Белгородской области и может дополнительно финансироваться из бюджета городского округа.

Имущество УСЗН является собственностью Старооскольского городского округа и закреплено за ним на праве оперативного управления. Управление не вправе каким-либо образом распоряжаться (продавать, сдавать в аренду, передавать в безвозмездное пользование, отдавать под залог, вносить в уставный фонд) любым полученным им по тем или иным основаниям муниципальным имуществом городского округа.

Контроль по реализации УСЗН полномочий осуществляется органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющим функции социальной защиты населения и администрацией городского округа.

Контроль по применению УСЗН предоставленных на указанные цели материальных ресурсов и финансовых средств исполняет департаментом финансов и бюджетной политики администрации городского округа, департаментом имущественных и земельных отношений администрации городского округа и другими уполномоченными органами.

¹Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 01.04.02018)

Направление работы УСЗН – оказание комплексной социальной помощи слаботзащищенным категориям населения: одиноким престарелым гражданам, федеральным и областным льготникам, малоимущим и многодетным семьям, детям и подросткам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. В УСЗН девять отделов:

- Отдел социальной поддержки;
- Отдел по назначению и выплате пособий и компенсаций;
- Отдел по предоставлению субсидий и компенсации на оплату ЖКУ;
- Отдел автоматизации и информационного обеспечения;
- Отдел бухгалтерского учета и отчетности;
- Отдел организационно-правового обеспечения и контроля;
- Отдел по реализации единого социального проездного билета;
- Отдел по опеке и попечительству;
- Отдел по предоставлению жилищных субсидий.¹

Управление является функциональным органом администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, обладающим правами юридического лица и реализующим исполнительно - распорядительные функции по осуществлению государственных полномочий в сфере организации предоставления и предоставлению мер социальной поддержки отдельным категориям граждан на территории Старооскольского городского округа Белгородской области. В общем виде организационную структуру социальной защиты населения можно охарактеризовать как устойчивую и упорядоченную систему взаимодействия организаций социальной работы и её субъектов, обеспечивающую общие условия полноценной жизнедеятельности и рациональной организации социальной защиты нуждающихся в помощи людей в соответствии с их интересами и потребностями (Приложение 2).

Таким образом, УСЗН является функциональным органом администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, обладающим правами

¹Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 01.04.2018)

юридического лица и реализующим исполнительно-распорядительные функции по осуществлению государственных полномочий в сфере организации предоставления и предоставлению мер социальной поддержки отдельным категориям граждан на территории Старооскольского городского округа Белгородской области¹.

Анализ количества единиц в системе УСЗН свидетельствует о сохранении контингента в системе социальной защиты населения в Старооскольском городском округе.

Таблица 2.1

Количество единиц в системе социальной защиты населения на территории
Старооскольского городского округа Белгородской области

Количество (единиц):	2015 год	2016 год	2017 год
Управление социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа	103	100	100
МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения»	214	218	175
МБУ «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних»	40	41	37

¹Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 01.04.2018)

В системе финансирования расходов на социальную защиту населения в Старооскольском городском округе значительная доля принадлежит субвенциям из областного бюджета – 54 %, в то время как средства местного бюджета покрывают лишь 12 % расходов (рис. 1)¹

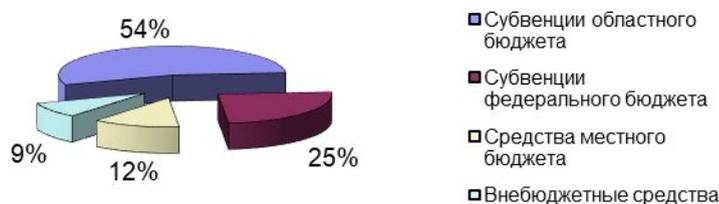


Рис. 2.1. Источники финансирования расходов на социальную защиту населения в Старооскольском городском округе (2017 г.)

Анализ расходов на социальную защиту населения в динамике за последние 3 года представлен в материалах приложения (Приложение 4-5). Материалы приложения дают основание сделать вывод о неуклонном росте расходов, выделяемых на социальную защиту населения в Старооскольском городском округе – с 690 202,1 тыс. руб. в 2015 г. до 923799,3 тыс. руб. в 2017 г. По структуре финансирования большая часть расходов (85,7 %) выделяется на социальное обеспечение населения (социальные выплаты и социальная поддержка), 11 % - на социальное обслуживание населения и лишь 3,3 % на охрану материнства и детства.

Главным подразделением, осуществляющим работу с кадрами в УСЗН, является организационно – правовой отдел. Организационно – правовой отдел является структурным подразделением Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.²

Отдел создан в соответствии с постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 23 июля 2008 г. «Об определении уполномоченного органа по осуществлению деятельности по опеке и попечительству в отношении совершеннолетних лиц и утверждению штатного

¹Годовой отчет Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области за 2017 г. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 03.04. 2018)

²Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 03.04. 2018)

расписания управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа» для кадровой работы, правового обеспечения и организации деятельности по опеке и попечительству Управления. Отдел осуществляет свою деятельность во взаимодействии со структурными подразделениями Управления, администрацией Старооскольского городского округа, органами администрации городского округа, предприятиями и учреждениями, иными юридическими и физическими лицами по вопросам своих полномочий.¹

Отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами Белгородской области и иными нормативными правовыми актами Белгородской области, Уставом Старооскольского городского округа (далее – Устав городского округа), иными правовыми актами органов местного самоуправления городского округа, Положением об УСЗН администрации Старооскольского городского округа, приказами и распоряжениями начальника Управления и настоящим Положением

Основными задачами отдела являются: организационное и правовое обеспечение деятельности Управления; представление в арбитражных судах и судах общей юрисдикции интересов и защита прав Управления; участие в подготовке проектов постановлений и распоряжений главы администрации Старооскольского городского округа по вопросам, касающимся Управления учет кадров; обеспечение своевременного приема, регистрации, учета, хранения и рассылки поступающей, исходящей и внутренней корреспонденции.

Отдел в целях обеспечения деятельности Управления осуществляет следующие функции:

– принимает участие в подготовке проектов постановлений и распоряжений главы администрации Старооскольского городского округа по вопросам касающихся

¹ Об отделе организационно – правового обеспечения и контроля управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: положение. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 06.04.2018)

Управления;

– принимает участие в разработке и редактировании локальных актов

Управления;

- представляет интересы Управления в судах общей юрисдикции и арбитражном суде

осуществляет организацию ведения нормативно-справочной информации, относящейся к функциям Отдела

ведет прием граждан по вопросам относящимся к функциям Отдела

осуществляет ведение делопроизводства, формирование и отправление / получение корреспонденции и иной информации Управления

осуществляет подготовку приказов Управления совместно с руководителями структурных подразделений

организует оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством; учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек, и ведение установленной документации по кадрам

организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков

обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам Управления.

На каждого сотрудника в отделе кадров УСЗН оформляется личное дело, разрабатывается должностная инструкция.¹

Личное дело муниципального служащего – это совокупность документов, содержащих персональные данные муниципального служащего, сведения о его служебно-трудовой деятельности.²

Персональные данные, внесенные в личное дело муниципального служащего,

¹ Об отделе организационно – правового обеспечения и контроля управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: положение. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 04.04.2018)

² Об утверждении Положения о персональных данных муниципального служащего администрации Старооскольского городского округа и ведении его личного дела: Постановление Главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области № 4935 от 18 сентября 2009 г. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения 01.03.2018)

иные сведения, содержащиеся в личном деле, относятся к сведениям конфиденциального характера (за исключением сведений, которые в установленных федеральными законами случаях могут быть опубликованы в средствах массовой информации), а в случаях, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, - к сведениям, составляющим государственную тайну

Сбор и внесение в личное дело сведений о политической и религиозной принадлежности, частной жизни муниципального служащего, членстве в общественных организациях, в том числе в профессиональных союзах, запрещены

Передача персональных данных муниципального служащего третьей стороне не допускается без письменного согласия муниципального служащего, за исключением случаев, установленных законодательством

Личное дело муниципального служащего оформляется после издания распоряжения о назначении гражданина на должность муниципальной службы, приеме на работу

К личному делу муниципального служащего приобщаются:

- 1) письменное заявление с просьбой о поступлении на муниципальную службу и замещении должности муниципальной службы;
- 2) собственноручно заполненная и подписанная гражданином анкета установленной формы с приложением фотографии и автобиография;
- 3) документы о прохождении конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы (если гражданин назначен на должность по результатам конкурса), либо испытания, если таковое устанавливалось;
- 4) копия паспорта и копии свидетельств о государственной регистрации актов гражданского состояния (о заключении брака, о рождении детей);
- 5) копия трудовой книжки или документа, подтверждающего прохождение военной или иной службы;
- 6) копии документов о профессиональном образовании, профессиональной переподготовке, повышении квалификации, стажировке, присвоении ученой степени, ученого звания (если таковые имеются);
- 7) копии решений о награждении государственными наградами, присвоении почетных, воинских и специальных званий, присуждении государственных премий (если таковые имеются);
- 8) копия распоряжения о назначении лица на муниципальную должность муниципальной службы;
- 9) экземпляр трудового договора, а также экземпляры письменных дополнительных соглашений, которыми оформляются изменения и дополнения, внесенные в трудовой договор;
- 10) копии распоряжений о переводе муниципального служащего на иную должность муниципальной службы, о временном замещении им иной должности муниципальной службы;
- 11) копии документов воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- 12) копия распоряжения об освобождении муниципального служащего от замещаемой должности муниципальной службы или о прекращении трудового договора;

- 13) аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период;
- 14) экзаменационный лист муниципального служащего и отзыв об уровне его знаний, умений (профессиональном уровне) и о возможности присвоения ему квалификационного разряда, классного чина муниципальной службы;
- 15) копии документов о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда, классного чина муниципальной службы;
- 16) копии документов о включении муниципального служащего в кадровый резерв, а также об исключении его из кадрового резерва;
- 17) копии решений о поощрении муниципального служащего, а также о наложении на него дисциплинарного взыскания до его снятия или отмены;
- 18) копии документов о начале служебной проверки, ее результатах, об отстранении муниципального служащего от замещаемой должности муниципальной службы;
- 19) документы, связанные с оформлением допуска к сведениям, составляющим государственную или иную охраняемую законом тайну, если исполнение обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы связано с использованием таких сведений;
- 20) справки о соблюдении гражданином ограничений, связанных с замещением муниципальной должности муниципальной службы;
- 21) сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципального служащего;
- 22) справку из органов государственной налоговой службы о представлении сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципального служащего;
- 23) копия страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования;
- 24) копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории Российской Федерации;
- 25) медицинское заключение установленной формы об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу или ее прохождению;

26) копия страхового медицинского полиса обязательного медицинского страхования граждан;

27) справка о результатах проверки достоверности и полноты представленных муниципальным служащим сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведений о соблюдении муниципальным служащим ограничений, установленных федеральным законом.

28) данные об ознакомлении муниципального служащего с документами его личного дела.

В личное дело вносятся также письменные объяснения муниципального служащего, если такие объяснения даны им после ознакомления с документами своего личного дела¹.

Работник обязан в течение 7 дней информировать ответственного за кадровую службу (специалиста 2 категории) об изменениях в своих анкетных данных. Все поступающие в личное дело документы располагаются в хронологическом порядке. В личное дело не включаются документы второстепенного значения, имеющие временные (до 10 лет включительно) сроки хранения (справки с места жительства о жилищных условиях, дублетные экземпляры и черновики документов). Документы, приобретенные к личному делу муниципального служащего, брошюруются, страницы нумеруются, к личному делу прилагается опись.

¹Об утверждении Положения о персональных данных муниципального служащего администрации Старооскольского городского округа и ведении его личного дела: Постановление Главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области № 4935 от 18 сентября 2009 г. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения 04.04.2018)

Важным механизмом организации работы с кадрами в системе муниципальной службы является аттестация. Аттестация муниципальных служащих призвана способствовать совершенствованию деятельности администрации по подбору, расстановке и повышению квалификации муниципальных служащих, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности, а также решению вопроса о присвоении муниципальному служащему соответствующего квалификационного разряда¹.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого муниципального служащего.

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

- рассматривает представленные материалы на аттестуемого муниципального служащего и результаты предварительного тестирования;

- заслушивает:

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

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

- принимает решение по итогам аттестации муниципального служащего.

¹ Положение о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа: Утверждено постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 09.10.2008 № 3395. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения 07.02.2018)

Протокол заседания аттестационной комиссии (приложение), в котором фиксируются ее решение и результаты голосования, ведет секретарь аттестационной комиссии. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии.

Все операции и расчеты по кадрам отражаются как документально, так и в программном комплексе «Гарант», «1С – кадры». Прием, увольнение или перевод работников отдела, установление им должностных окладов и надбавок к ним производится по приказу руководителя УСЗН, согласно утвержденного штатного расписания по представлению начальника отдела, в соответствии с трудовым законодательством.

По состоянию на 01. 2018 г. в управлении социальной защиты населения работает 99 человек:

- муниципальных служащих – 21 человек;
- обслуживающий персонал – 72 человек;
- вспомогательный персонал – 6 человек.

В подведомственных учреждениях управления работают 211 человек, из них: МБУ «КЦСОН» - 172 человек; МБУ «СРЦдН» - 39 человек

В рамках реализации проекта «Совершенствование проектного управления в органах власти Белгородской области» прошли повышение квалификации по программе «Управление проектами» в МБОУ ДПО «Старооскольский центр Интернет образования» 21 муниципальной служащий; в межрегиональном центре повышения квалификации Санкт-Петербургского государственного университета по программе «Социальные инновации» - 1 человек; в АНО ВПО Смольный институт Российской академии образования по программе «Судебная практика рассмотрения гражданских и уголовных дел с участием органов опеки»- 1 человек; в высших учебных заведениях продолжает обучение 11 специалистов; приняли участие в различных обучающих семинарах 23 человека. Следует отметить, что в период с 2015 по 2018 гг. значительно возросло количество сотрудников, прошедших повышение квалификации – с 7 до 57 чел.

Проведена работа по проверке на соответствие действующему законодательству

внутренних документов и локальных актов, издаваемых в УСЗН (должностные инструкции, приказы, и т.д.).

В рамках ведения кадрового делопроизводства подготовлено:

- приказы по личному составу – 116;
- приказы по основной деятельности – 243.

Оценкой деятельности управления служит количество награжденных сотрудников. В 2017 году за преданность профессии - многолетний плодотворный труд награждены 33 сотрудника управления, из них:

почетной грамотой Министерства здравоохранения и социального развития РФ – 3 человека;

почетной грамотой УСЗН Белгородской области – 1 человек;

благодарностью начальника УСЗН Белгородской области – 2 человека;

благодарностью главы администрации Старооскольского городского округа – 4 человека;

почетной грамотой главы администрации Старооскольского городского округа – 3 человека;

почетной грамотой УСЗН – 11 человек;

благодарностью УСЗН – 9 человек.¹

¹Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 04.04.2018)

Управление персоналом – сфера знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять трудовые функции и оптимальное его применение. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации. Важную роль в управлении персоналом играет подбор и расстановка работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально-психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложной, эффективной работы является залогом.

Эффективно работать – это добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени и средств. Для того чтобы определять, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую найти слабые места в организации, в последствии их устранить.¹

Оценка эффективности управления персоналом в УСЗН основана на информации о работниках:

- продвижение по службе;
- их профессиональные характеристики;
- квалификационные характеристики;
- половозрастные характеристики;
- медицинские и психологические параметры;
- производительность;
- новаторская активность.

Оценка в УСЗН осуществляется на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи.

¹ Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 2014. С. 45.

Необходимо заметить, что при оценке эффективности управления персоналом в УСЗН нужно учитывать затраты на достижение поставленных целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей организации.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей.¹

Основные критерии для оценки эффективности управления персоналом в УСЗН являются профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные.

К профессиональным критериям можно отнести знания, умения, опыт, квалификацию.

К деловым организованность, ответственность, инициативность.

Морально-психологические – это самооценка, честность, справедливость, психологическая устойчивость.

Интегральные – авторитет, состояние здоровья, общая культура, культура речи и мышления.

¹ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 2011. С. 89.

Анализ системы организации работы с кадрами в УСЗН позволяет автору выделить и ряд недочетов в работе по управлению кадрами в УСЗН на наш взгляд, это – отсутствие в УСЗН администрации Старооскольского городского округа Белгородской области качественного кадрового резерва, наличие которого, на наш взгляд, позволит максимально повысить профессионализм и качество состава специалистов, своевременно удовлетворить дополнительные потребности в руководящих кадрах и многое другое. Отсутствие в образовательных технологиях Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области индивидуального плана развития муниципальных служащих.

Выводы по второму разделу.

1. Управление социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области является функциональным органом администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, обладающим правами юридического лица и реализующим исполнительно – распорядительные функции по осуществлению государственных полномочий в сфере организации предоставления и предоставлению мер социальной поддержки отдельным категориям граждан на территории Старооскольского городского округа Белгородской области.

2. Направление работы УСЗН – оказание комплексной социальной помощи слаботзащищенным категориям населения: одиноким престарелым гражданам, федеральным и областным льготникам, малоимущим и многодетным семьям, детям и подросткам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

3. По состоянию на 01.01. 2018 г. в управлении социальной защиты населения работает 99 человек: муниципальных служащих – 21 человек; обслуживающий персонал – 72 человек; вспомогательный персонал – 6 человек. Следует отметить, что в осуществление постановления главы администрации Старооскольского городского округа от 15 июля 2010 года № 2722 «Об утверждении штатного расписания Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа» и в связи с созданием муниципального учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» проведена работа по ликвидации штатной численности отделений социальной помощи. В результате, численность штата работников УСЗН сократилась на 211 единиц.

4. Эффективность функционирования системы управления персоналом Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. Основой для оценки эффективности управления персоналом в УСЗН являются профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные критерии. Непосредственной оценкой деятельности управления служит ежегодное награждение сотрудников за преданность профессии, многолетний плодотворный труд и качественное предоставление услуг.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

Особенность современного этапа развития российской государственности заключается в том, что принятый стратегический курс на реформирование социально-экономического развития страны в качестве первоочередной задачи выдвигает создание эффективной и гибкой системы управления государством на принципах федерализма. Причем данный процесс осуществляется под влиянием двух противоборствующих тенденций - усиления роли государства и возрождения самоуправления

Институт местного самоуправления в силу своей природы выступает связующим звеном между населением и государственными структурами и может служить эффективным инструментом региональной политики.

В настоящее время местное самоуправление переживает одну из судьбоносных для России реформ, когда существенным образом меняется система местной власти, ее территориальная и организационная структура.

В условиях становления новой системы местного самоуправления особую актуальность и социальную значимость приобретают вопросы, связанные с развитием кадрового потенциала муниципальной службы, повышением уровня профессионализма муниципальных служащих. Опыт последних лет в сфере реальной практики становления местного самоуправления в Российской Федерации показывает, что профессиональный уровень лиц, замещающих выборные муниципальные должности и должности муниципальной службы, отсутствие у них необходимых знаний и профессиональных навыков и, соответственно, низкая эффективность управленческих решений приводят к снижению авторитета органов местного самоуправления в глазах населения. Успех проводимых сегодня реформ во многом зависит от формирования такого кадрового корпуса служащих, который отвечал бы современным требованиям и был способен квалифицированно решать многогранные задачи управления обществом. В данных условиях специальное исследование качественных характеристик кадрового потенциала муниципальной службы, поиск путей его совершенствования представляются принципиально важными.

Одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления является подготовка кадров. Повышение муниципальными служащими уровня знаний и овладение профессиональными навыками оказывают непосредственное влияние на качество и эффективность принимаемых решений.

В современных условиях встает вопрос о более качественном кадровом наполнении органов местного самоуправления, о рациональной расстановке работников на различных уровнях и в отраслях управления, эффективном использовании их профессиональных и личностных способностей с учетом сложившейся в системе муниципальной службы кадровой ситуации.

Эффективность работы органов местного самоуправления напрямую зависит от уровня профессиональной подготовленности муниципальных служащих. Подготовка кадров для органов местного самоуправления является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета

органов местного самоуправления в глазах населения.

Поэтому современная кадровая политика предъявляет серьезные требования не только к подготовке, переподготовке и повышению квалификации, но и формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы.

С учетом современных потребностей и динамики развития муниципальной службы необходимо сформировать систему профессионального развития муниципальных служащих на основе долгосрочного планирования.

В ближайшее время деятельность органов местного самоуправления должна быть направлена на формирование высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы, обеспечивающего эффективность муниципального управления.

Как показал анализ, профессиональная культура муниципальных служащих еще находится в процессе своего становления. Если на уровне формальных требований к знаниям, умениям, навыкам она получила формальное утверждение, то в постоянной практической деятельности муниципальных служащих многие ее правила и ценности на сегодняшний день еще не стали нормой.

В настоящее время многочисленные проблемы с карьерой и кадрами муниципальной службы сгруппировать в несколько основных блоков.

Первый блок проблем - недостаточная квалификация муниципальных служащих. Чиновники часто не в состоянии решать задачи, которые ставит перед ними общество, особенно в условиях реформирования системы муниципального управления. Сказывается недостаток профильного образования и опыта. Не хватает профессиональных знаний, умений и навыков. На низком уровне остается владение компьютерными технологиями и иностранными языками. Недостаточно сформированы необходимые личностно-деловые качества: навыки эффективной коммуникации, ответственность и самостоятельность в принятии решений, организаторские способности и пр.

Депрофессионализация чиновников особенно ярко выступает на фоне старения кадрового состава муниципальной службы, «вымывания» среднего звена управления. При этом существующая система подготовки, переподготовки и повышения

квалификации муниципальных служащих, по мнению экспертов, не только не способствует изменениям на службе, но и часто напротив, тормозит развитие кадрового потенциала и «цементирует» существующее положение вещей. Система подготовки требует модернизации, привлечения к преподавательской работе действующих профессионалов-практиков. Необходим пересмотр образовательных стандартов и создание условий для развития конкуренции на рынке образовательных услуг для государственных служащих¹.

Вторая проблема - проблема корпоративной культуры муниципальной службы. Ценности и нормы муниципальных служащих часто несовместимы с представлением об эффективной службе. В настоящее время на муниципальной службе сложилась скорее клановая культура, чем характерная для развитых стран бюрократическая или любая другая. К настоящему времени муниципальные служащие превратились в своеобразную касту с жесткими негласными правилами и традициями. Изолированность и клановость муниципальной службы серьезно тормозит любые изменения.

Третий блок проблем связан с привлекательностью органов власти как работодателя на рынке труда. В настоящее время многие молодые люди готовы поступать на работу в органы муниципальной власти, резонно считая муниципальную хорошим началом карьеры по специальности после окончания вуза. Они приобретают опыт, получают хорошую запись в резюме, участвуют в решении масштабных задач. Некоторые рассматривают работу на муниципальной службе как шанс приблизиться к общественной элите. Вместе с тем, мало кто из молодых специалистов остается на муниципальной службе хотя бы на несколько лет – оплата труда в бизнес-структурах часто гораздо более привлекательна для специалистов их уровня. Привлечь же на муниципальную службу квалифицированного профессионала, востребованного на рынке труда, сложно.

Эффективность развития муниципальной службы зависит от разработки и реализации мероприятий, направленных на развитие данной службы как единой

¹Климов Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – М.,2009. – С. 123.

системы, а также на практическое применение новых технологий муниципального управления. Современная муниципальная служба должна быть открытой, конкурентоспособной и престижной, ориентированной на результативную деятельность муниципальных служащих по обеспечению осуществления полномочий органов местного самоуправления и активное взаимодействие с институтами гражданского общества.

Полученные в процессе подготовки дипломного проекта результаты дают основания для формулировки ряда практических рекомендаций по нескольким направлениям в адрес как органов власти муниципального уровня, так и законодательной и исполнительной власти субъектов Российской Федерации, образовательных учреждений.

Гражданским обществом к муниципальной службе предъявляются значительно возросшие требования. Однако оценка профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих слабо увязана с тем, насколько качественно оказываются органами местного самоуправления муниципальные услуги.

Управление профессиональной подготовкой муниципальных кадров должно стать целенаправленной научно-обоснованной деятельностью государственных и муниципальных органов власти, направленная на достижение высокого уровня профессиональной подготовки муниципальных кадров.

Основной задачей совершенствования системы работы с кадрами в системе муниципальной службы Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области является:

- развитие единой, целостной и эффективной муниципальной службы, как устойчивого социально-правового института, призванного обеспечить реализацию полномочий органов местного самоуправления района в соответствии со стратегиями социально-экономического развития городских и сельских поселений с учетом интересов населения;

- формирование высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы, обеспечивающего эффективность местного самоуправления;

- развитие гражданского общества.

В настоящее время действенный инновационный механизм реализации кадровой

политики в муниципальной службе должен опираться на следующие принципы.

Определяющим должен выступать принцип отбора на муниципальную службу лучших россиян, способных работать на уровне новой управленческой парадигмы. Необходимо привлекать в муниципальную службу самые яркие таланты и умы страны. Муниципальная служба не может быть закрытым институтом, следовательно, формирование этого органа не может происходить без активного участия представителей общественных организаций.

Принцип продвижения муниципальных служащих преимущественно на основе конкурса и сложных экзаменов. Конкурсный отбор муниципальных служащих уже используется. Но эта работа пока не приобрела широкого масштаба, а в ряде случаев превращается просто в ритуальные процедуры. Реальный конкурсный отбор может появиться тогда, когда чиновников будут отбирать независимые в организационном и финансовом аспектах конкурсные комиссии, сформированные из специалистов и авторитетных представителей гражданского общества.

Принцип ежегодной аттестации всех чиновников независимыми аттестационными комиссиями на основе четко определенных критериев. Практика нынешних аттестаций, когда чиновники сами себя аттестуют, имеет, за редким исключением, преимущественно формальный характер, поскольку аттестационные комиссии по-прежнему формируются руководителями органов власти, в которых проводится аттестация.

Принцип персональной ответственности муниципальных чиновников за результаты своей деятельности. Безответственность чиновников перед народом порождает их безнаказанность

Принцип гласности работы аппарата муниципальной службы. Сегодня усиление внешнего контроля со стороны средств массовой информации, граждан, общественных организаций не воспринимается муниципальными служащими как действенный стимул для повышения эффективности своего труда. Они предпочитают относиться к муниципальной службе как к закрытой организации, гарантирующей им защищенность и устойчивость социального положения, стремятся к не подотчетности гражданам и институтам гражданского общества. Необходимо принятие федерального закона об отношениях органов публичной

власти с гражданами.

Принцип баланса интересов муниципальных служащих и потребностей общества. Его реализация возможна на основе создания новых мотивационных систем, включающих не только внешние факторы, такие как величина денежного содержания, но и различные факторы, внутренне присущие непосредственно муниципальной службе. Они включают в себя патриотические чувства удовлетворения от служения на благо народа и государства.

Современная муниципальная служба должна быть ориентирована на обеспечение прав и законных интересов граждан, создание механизмов взаимодействия институтов гражданского общества и муниципальной службы, противодействие коррупции на муниципальной службе, повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих.

Актуальным в рамках совершенствования системы управления муниципальной службы представляется введение инновационных критериев и показателей эффективности профессиональной деятельности.

Основываясь на зарубежном и отечественном опыте, можно предложить следующую модель оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих.

В рамках модели целесообразно объединить многочисленные показатели эффективности и результативности служебной деятельности муниципальных служащих в следующие группы:

- показатели конечного эффекта;
- показатели принятия и исполнения управленческих и иных решений, то есть показатели непосредственного результата;
- показатели правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений, то есть показатели процесса и связанных с ними различных процедур.

Для осуществления комплексной оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих должна быть выстроена взаимосвязь между:

- целями, стоящими перед конкретным органом муниципальной власти;
- функциями, установленными в соответствии с направлениями и

специализациями деятельности;

- показателями эффективности и результативности служебной деятельности муниципальных служащих.

Предлагается рассмотреть содержание каждой группы показателей.

Показатели процессов – это показатели, характеризующие выполнение муниципальными служащими служебных обязанностей, административного и должностного регламентов.

Показатели непосредственного результата – это показатели, характеризующие текущие обязательства и повседневную работу муниципальных служащих (они связаны с реализацией краткосрочных планов и поручений руководства).

Показатели конечного эффекта – это показатели, характеризующие основные направления деятельности структурного подразделения или всей службы в целом, на которые муниципальный служащий в той или иной степени может оказывать влияние.

Как отмечают исследователи, в международной и российской практике сформировался целый ряд показателей эффективности. Опишем те, которые используются в предложенной модели.

Прежде всего, это базовые показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, общие для многих муниципальных служащих.

Далее, это специфические показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, которые представляют собой индивидуально установленные для отдельных муниципальных служащих показатели. Как правило, это показатели конечного эффекта и непосредственного результата, связанные со спецификой деятельности органа муниципальной власти или спецификой деятельности муниципального служащего.

При установлении показателей и критериев результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих субъектам оценки целесообразно проанализировать:

- функции структурных подразделений органа муниципальной власти;
- должностные регламенты муниципальных служащих, замещающих должности

муниципальной службы в конкретном структурном подразделении администрации (в нашем случае – Управлении социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области);

- содержание, количество, предполагаемые показатели качества заданий и поручений муниципальным служащим, замещающим должности муниципальной службы, от руководства структурного подразделения и вышестоящего руководителя.

Также руководителями муниципального органа власти и специалистами кадровой службы должна быть установлена связь между видами работ, профессиональными компетенциями для муниципальных служащих, а также показателями, характеризующими выполнение планов деятельности органа власти.

Внедрение системы показателей эффективности и результативности предполагает следующие действия субъектов кадровой политики и кадрового аудита:

- 1) определить перечень должностей, по которым может быть установлен особый порядок оплаты труда (по направлениям и специализациям должностей муниципальной службы);
- 2) разработать типовые (или базовые) показатели результативности, характеризующие реализацию направлений профессиональной деятельности;
- 3) дополнить типовые (или базовые) показатели индивидуальными показателями эффективности и результативности, связанными с выполнением специфических функций;
- 4) установить целевые значения и период мониторинга показателей эффективности и результативности;
- 5) заключить срочный служебный контракт, содержащий показатели результативности.

Возможно выстраивание процедур, наличие которых позволит избежать ошибок. Рассмотрим такие процедуры.

Процедура № 1 предполагает оценивание степени соответствия показателей результативности профессиональной служебной деятельности конкретного органа муниципальной власти:

- целям (стратегического развития);
- задачам (перспективным, текущим);

- показателям деятельности муниципального органа исполнительной власти.

Процедура № 2, предполагающая оценивание степени соответствия показателей результативности профессиональной служебной деятельности конкретного муниципального служащего, в процессе которой учитываются дополнительные критерии.

Для оценки результативности деятельности муниципальных служащих, относящихся к высшим и главным группам, занимающих должности руководителей, можно применить такой критерий как степень соответствия их деятельности стратегическим ориентирам долгосрочного социально-экономического развития, а также основным макроэкономическим параметрам инновационного развития до 2020 года субъекта Российской Федерации. Но при этом следует учитывать, что такая методика применима только в том случае, если в должностные регламенты этих муниципальных служащих входят соответствующие виды работ: стратегическое планирование, организация и координация с субъектами стратегического управления и т.д.

Для оценки результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, в должностные регламенты которых входят такие виды работ, как «организационные работы», «координирующие работы», связанные с выполнением государственных и муниципальных программ, можно применить такой критерий как «степень соответствия перечня целевых индикаторов и показателей, отражающих ход выполнения государственных целевых программ».

Аналогично может быть применен такой критерий как «полнота выполнения требований, предусмотренных административными регламентами исполнения государственных и муниципальных функций (функций по осуществлению контрольных и надзорных мероприятий, выдаче лицензий и разрешений) и административными регламентами предоставления государственных услуг».

Так же для оценки результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, в чьи должностные регламенты входят организация и оказание государственных услуг, может быть применен критерий «степени соответствия показателям достижения цели снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг».

Для оценки результативности этой же группы муниципальных служащих может быть применен критерий «уровень выполнения мероприятий, предусмотренных планами совершенствования контрольно-надзорных и разрешительных функций и оптимизации предоставления государственных услуг в установленных сферах деятельности».

Иные показатели результативности деятельности муниципальных служащих устанавливаются в соответствии с направлениями деятельности муниципального органа власти и его специализацией.

Процедура № 3 предполагает оценивание результатов профессиональной служебной деятельности с учетом степени личного участия муниципального служащего в решении поставленных задач, а также степени важности и сложности выполняемых им должностных обязанностей. При осуществлении этой процедуры может быть проведена оценка рациональности использования ресурсов при достижении или не достижении запланированных результатов.

Соответственно могут быть выделены показатели, характеризующие затраты на осуществлении определенной деятельности. Можно выделить такие показатели, характеризующие процесс выполнения должностных обязанностей муниципальных служащих: это сроки или нормативы осуществления определенного рода действий. И, наконец, последняя группа показателей результативности деятельности муниципальных служащих, которую выделяют отдельно, это показатели влияния, характеризующие эффект воздействия муниципального служащего на управляемую подсистему или определенную целевую группу.

При осуществлении процедуры №4 количественные показатели результативности и эффективности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего могут быть измерены в абсолютных (единицах) или относительных (процентах, долях) значениях на основе имеющихся статических данных. К общим показателям результативности для всех категорий и групп должностей можно отнести:

- количество выполненных работ;
- качество выполненных работ;
- сложность выполненных работ;

- соблюдение срока выполнения работ.

К этой же групп показателей относятся показатели, в соответствии с которыми оценивается количество выполненных работ муниципальными служащими:

- количество документов, подготовленных за определенный период;
- количество документов, обработанных за определенный период;
- количество мероприятий, проведенных за определенный период;
- количество служебных заданий, работ, выполненных в соответствии со сроками, установленными в планах, административных регламентах;
- количество ресурсов, затраченных в соответствии с планом, программой, нормативом, стандартом;
- процент выполнения запланированных значений показателей;
- отклонения от запланированных значений показателей.

Характеристики качества профессиональной служебной деятельности муниципального служащего могут быть оценены с помощью следующих показателей, которые также относятся к общим:

- количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и др. документов);
- количество жалоб и претензий;
- удовлетворённость граждан, юридических лиц деятельностью муниципального служащего.

Сложность профессиональной служебной деятельности муниципального служащего измеряется показателями, которые также относятся к общим:

- сложность объекта муниципального управления;
- характер и сложность процессов, подлежащих муниципальному управлению;
- новизна работ;
- разнообразие и комплексность работ;
- самостоятельность выполнения служебных обязанностей;
- дополнительная ответственность за принятие несоответствующего управленческого решений.

Показатель «сложность объекта муниципального управления» характеризуется множеством элементов, входящих в систему управления объектом, непосредственно осуществляемого муниципальным служащим:

- подведомственных учреждений;
- процедур, которые необходимо применять при выполнении чего-либо;
- процессов (взаимодействия, контроля, надзора, планирования).

Критериями оценки показателями «сложность объекта муниципального управления» будут следующим:

- сложность объекта муниципального управления высокая;
- сложность объекта муниципального управления средняя;
- сложность объекта муниципального управления низкая.

Такой показатель как «характер и сложность процессов, подлежащих муниципальному управлению» характеризуется необходимостью для муниципального служащего организовывать взаимодействие с многочисленными субъектами управления, например, при оказании государственных услуг с разными субъектами управления:

- структурными подразделениями муниципального органа власти;
- иными органами власти;
- подведомственными учреждениями.

Учитывая возможность осуществления общественной оценки, оценивается взаимодействие с гражданами и представителями общественных организаций. При оценке взаимодействия возможен учет различных форм, например:

- подготовка запросов информационно-аналитических материалов, справочных данных и иной информации;
- направление информационно-аналитических материалов, справочных данных и иной информации;
- сбор информации о каких-либо процессах;
- проведение консультаций;
- обсуждение проектов правовых актов.

Показатель «новизна работ» применяется ко всем видам работ, выполняемым в

соответствии с должностным регламентом, направлением деятельности и специализацией. В этом случае оценивается степень новизны, с использованием таких критериев оценки как «высокая степень новизны», «средняя степень», «низкая степень».

Критерии оценки показателя «разнообразие и комплексность работ» могут быть следующие.

1 уровень, означающий, что муниципальных служащий выполняет однообразные, простые и постоянно повторяющиеся работы. 2 уровень означает, что муниципальный служащий выполняет простые разнообразные работы, связанные с оформлением документов и передачей документов в пределах узкоспециализированной сферы деятельности. 3 уровень означает, что муниципальный служащий выполняет комплексные работы для решений задач по определенному направлению деятельности функционального подразделения. При 4 уровне учитываются комплексные работы, связанные с многообразием решаемых задач, требующие значительной аналитической деятельности в процессе выработки и принятия решений. И, наконец, 5 уровень означает, что муниципальный служащий выполняет комплексные работы, охватывающие весь круг вопросов, относящихся к определенной функции структурного подразделения и требующие согласования со смежными структурными подразделениями.

Показатель «самостоятельность выполнения служебных обязанностей» позволяет оценить степень личного участия в решении поставленных проблем. Критерии оценки данного показателя могут быть следующие:

- 1 уровень – работы, охватывающие узкий круг вопросов соответствующей функции управления, выполняемые в пределах четко расписанного задания;
- 2 уровень предполагает оценку работ, относящихся к определенности функции управления и выполняемых на основе методических разработок;
- 3 уровень самостоятельности выполнения служебных обязанностей оцениваются работы, которые выполняются под методическим руководством непосредственного руководителя или специалистов;
- 4 уровень предполагает оценку работ, связанных с осуществлением различных функций управления, а также координированием и контролем;

- 5 уровень – это работы, которые связаны с осуществлением нестандартных комплексных работ по поручению руководителя структурного подразделения, охватывающих большой круг вопросов и требующих согласования с другими структурными подразделениями.

Показатель «дополнительная ответственность за принятие несоответствующего управленческого решений» позволяет оценить степень ответственности муниципального служащего за принятие неверных решений. Критерии оценки данного показателя следующие:

- 1 степень ответственности – учитывается ответственность только за порученное дело при условии, что работа не связана с возможностью нарушающего хода дальнейших процессов;

- 2 степень ответственности предполагает оценки ответственности за ведением делопроизводства в структурном подразделении, за работу со сведениями ограниченного распространения.

- 3 степень ответственности предполагает ответственность муниципального служащего за ведение порученного участка работы: за работу с важными документами/законопроектами, нормативными документами, деятельность функциональной группы.

- 4 степень ответственности предполагает ответственность оценку ответственности за определенное направление деятельности подразделения в пределах выделенных полномочий.

- 5 степень ответственности обусловлена особенностями содержания труда, ответственность за несколько направлений деятельности структурного подразделения в пределах выделенных полномочий.

Помимо общих показателей результативности целесообразно установить показатели результативности, характеризующие деятельности муниципальных служащих, замещающих конкретные должности. Достижение таких показателей предполагает, что у муниципальных служащих развиты специальные компетенции. Приведем некоторые из специальных компетенций по категории «специалисты», входящей в группу должностей муниципальной службы «старшая».

Для муниципального служащего могут быть установлены следующие

специальные компетенции:

1) способность анализировать состояние деятельности, осуществляемой муниципальным служащим, структурными подразделениями, подведомственными учреждениями, готовить документы (нормативные акты, справки, заключения и иные виды документов) и представлять документы в соответствии с утвержденными процедурами и порядком по направлению деятельности муниципального органа власти и специализации структурного подразделения.

2) Способность вести методическую и консультационную работу по направлению деятельности муниципального органа власти и специализации структурного подразделения.

3) Способность организовывать взаимодействие между муниципальными служащими, структурными подразделениями, органами местного самоуправления по направлению деятельности муниципального органа власти и специализации структурного подразделения.

При осуществлении того или иного вида оценки эксперты используют разработанный справочник показателей результативности деятельности муниципальных служащих, оценивают служебную деятельность конкретного муниципального служащего.

Алгоритм оценки результативности служебной деятельности может быть следующий.

1 этап. Количество показателей, включенных в Справочник показателей результативности деятельности муниципальных служащих, рассматривается за 100%.

2 этап. Количество показателей, выполненных конкретным служащим, оценивается как конкретное количество единиц или x % от 100%. Аналогичное количество всех не выполненных показателей конкретным служащим также оценивается как количество единиц или x % от 100%.

3 этап. Устанавливается шкала критериев оценки результативности деятельности конкретного муниципального служащего:

от 80 % до 100 % результативность соответствует требованиям.

от 50 % до 79 % результативность ниже требований.

до 49 % результативность не соответствует требованиям.

4 этап. Варианты принятия управленческих решений по итоговой оценке результативности деятельности муниципального служащего следующие:

- результативность деятельности муниципального служащего ниже требований;
- результативность деятельности муниципального служащего соответствует требованиям;
- результативность деятельности муниципального служащего не соответствует требованиям.

Одно из принятых решений эксперты вносят в соответствующий бланк. Члены комиссии в процессе осуществления конкретного вида оценки, уточняют решения, ранее принятые экспертами. Они задают оцениваемому уточняющие вопросы по выполнению конкретных показателей, выносят окончательное, коллегиальное решение, основанное на одном из трех суждений.

Используя информацию из мотивированного отзыва на муниципального служащего (в процессе аттестации), члены комиссии также уточняют и окончательно оценивают наиболее развитые профессиональные компетенции муниципального служащего, соответственно выявляют профессиональные компетенции, требующие развития.

Оценка профессиональных компетенций муниципального служащего, требующих развития, является основанием для принятия решений членами комиссии о необходимости организации для муниципального служащего дополнительного профессионального образования по конкретному направлению.

Выводы к разделу III:

1) Анализ системы организации работы с кадрами в Управлении социальной защитой населения Администрации Старооскольского городского округа обозначил следующие проблемы: недостаточная квалификация муниципальных служащих, проблема корпоративной культуры муниципальной службы и т.д.

2) В целях совершенствования системы управления карьерой муниципальных служащих предложен комплекс мер включающий:

- внедрение на муниципальной службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы;

- формирование системы профессионального развития муниципальных служащих на основе долгосрочного планирования;

- создание и применение эффективной системы отбора, оценки и управления карьерой персонала муниципальной службы;

- совершенствование системы мониторинга общественного мнения об эффективности муниципальной службы и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

3) Реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности системы работы с кадрами в Управлении социальной защитой населения, позитивно отразится на формировании положительного имиджа Управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило автору сделать следующие выводы.

Наступивший XXI век ставит перед российской властью новые сложные задачи модернизации всех сфер социально-экономической жизни общества. Успешное решение данных задач будет возможно только при эффективной и продуктивной работе всех государственных и муниципальных властных структур, всех звеньев системы управления, включающей, прежде всего, разветвленный аппарат государственных и муниципальных служащих.

кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

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

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

Компонентами механизма формирования профессионального, компетентного, дисциплинированного и честного аппарата муниципальных служащих выступают:

1. Строгое соблюдение принципов отбора и продвижения кадров, прежде всего на основе их профессиональной пригодности. Создание моральных и материальных

условий, позволяющих государственным служащим планировать карьеру, заниматься повышением своего профессионализма и квалификации.

2. Обеспечение муниципальным служащим социально оправданной оплаты труда и набора социальных льгот, стимулирующих эффективный труд и гарантирующих высокую престижность положения в обществе, соответствующий статус.

3. Создание действенного контроля (ведомственного и гражданского) за аппаратом муниципальных органов, способного пресекать нарушения и злоупотребления служебным положением.

Управление социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области является функциональным органом администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, обладающим правами юридического лица и реализующим исполнительно – распорядительные функции по осуществлению государственных полномочий в сфере организации предоставления и предоставлению мер социальной поддержки отдельным категориям граждан на территории Старооскольского городского округа Белгородской области.

Направление работы УСЗН – оказание комплексной социальной помощи слаботзащищенным категориям населения: одиноким престарелым гражданам, федеральным и областным льготникам, малоимущим и многодетным семьям, детям и подросткам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

По состоянию на 01. 2014 г. в управлении социальной защиты населения работает 99 человек: муниципальных служащих – 21 человек; обслуживающий персонал – 72 человек; вспомогательный персонал – 6 человек. Следует отметить, что в осуществление постановления главы администрации Старооскольского городского округа от 15 июля 2010 года № 2722 «Об утверждении штатного расписания Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа» и в связи с созданием муниципального учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» проведена работа по ликвидации штатной численности отделений социальной помощи. В результате, численность штата работников УСЗН сократилась на 211 единиц.

Эффективность функционирования системы управления персоналом Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. Основой для оценки эффективности управления персоналом в УСЗН являются профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные критерии. Непосредственной оценкой деятельности управления служит ежегодное награждение сотрудников за преданность профессии, многолетний плодотворный труд и качественное предоставление услуг.

Анализ системы организации работы с кадрами в Управлении социальной защитой населения Администрации Старооскольского городского округа обозначил следующие проблемы: недостаточная квалификация муниципальных служащих, проблема корпоративной культуры муниципальной службы и т.д.

В целях совершенствования системы управления карьерой муниципальных служащих предложен комплекс мер включающий:

- внедрение на муниципальной службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы;
- формирование системы профессионального развития муниципальных служащих на основе долгосрочного планирования;
- создание и применение эффективной системы отбора, оценки и управления карьерой персонала муниципальной службы;
- совершенствование системы мониторинга общественного мнения об эффективности муниципальной службы и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности системы работы с кадрами в Управлении социальной защитой населения, позитивно отразится на формировании положительного имиджа Управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.Европейская хартия местного самоуправления от 15 октября 1985 г. [Текст]: // Собрание законодательства Российской Федерации – 07.09.1998. – № 36 – Ст. 4466.

2.Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года [Текст]: офиц. текст. – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 47 с.

3.Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Москва: Проспект, 2010. – 96 с.

4.О внесении изменений в Федеральный Закон «Об общих принципах

организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Текст]: федеральный закон от 28 декабря 2004 г. № 186-ФЗ // Российская газета. – 2004. – № 290.

5.О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Москва: Проспект, 2010. – 45 с.

6.О муниципальной службе в Белгородской области [Текст]: Закон Белгородской области от 11 октября 1996 года № 81// Сборник законов, принятый Белгородской думой в 1996 году: в 2-х т. – Белгород, 1997. – Т. 2. С. 201 – 216.

7.Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст]: Закон Белгородской области 24 сентября 2007 года № 150 // Сборник законов, принятый Белгородской думой в 2007 году: в 2-х т. – Белгород, 2007. – Т. 2. С. 216 – 226.

8.О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Москва: Проспект, 2010. – 29 с.

9.Авраменко, Н., Никифорова, Е., Пичугин А. Проблемы повышения качества образования управленческих кадров [Текст] / Н. Авраменко, Е. Никифорова, А. Пичугин // Муниципальная власть. – 2011. – № 6. – С. 61 – 66.

10.Авдеев, Н.С. Порядок и условия прохождения муниципальной службы [Текст] / Н.С. Авдеев. – М.: Дело, 2011. – 371 с.

11.Агибалов, Ю.В. Экономико-организационные основы местного самоуправления и основные направления их развития: монография [Текст] / Ю.В. Агибалов. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2009. – 244 с.

12.Агибалова, О.Ю. Подготовка и повышение квалификации кадров муниципального управления: практика, проблемы, направления совершенствования / О.Ю. Агибалова, Ю.В. Агибалов. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2013. – 239 с.

13.Алиева, С.В., Григошина, Л.Ю. Моделирование социокультурной подготовки управленческих кадров [Текст] / С.В. Алиева, Л.Ю. Григошина. // Социально-гуманитарные знания. – 2006. – № 4. – С. 78 – 82.

14.Андреев, С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям [Текст]/ С.В.Андреев. – М.: Москва,

2009. – 265 с.

15.Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 433 с.

16.Васильев, А.А. Муниципальное управление [Текст]: понятия, термины, библиография / А.А. Васильев. – Изд. 2-е, исп. и доп. – Н.Новгород, 2009. – 378 с.

17.Васильев, А.А. Кадровая политика на муниципальном уровне [Текст]/ А.А. Васильев. // Практика муниципального управления. – 2010. – № 9. – С. 21 – 25.

18.Волошина, В.В. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / В.В. Волошина // Теоретико-правовые аспекты. – М.: Издательство Луч, 2010. – 433 с.

19.Галаган, А.И. Подготовка научных кадров в наиболее развитых зарубежных странах [Текст]/ А.И. Галаган // Социально-гуманитарные знания. – 2011. – № 5. – С. 157 – 159.

20.Ганин, В.В. Государственная политика в области подготовки кадров и развития юридического образования в СССР во второй половине 1980-х – 1991 гг. [Текст] / В. В. Ганин // История государства и права. – 2011. – № 3. – С. 58 – 61.

21.Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Б. М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

22.Глазунова, Н.И. Система государственного управления [Текст] / Н.И. Глазунова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 551 с.

23.Гончаров, В. Подготовка кадров для органов местного самоуправления [Текст]/ В. Гончаров // Муниципальная власть. – 2010. – № 4. – С.28 – 30.

24.Гладышев, А.Г., Иванов В.Н., Савченко Е.С. Муниципальная кадровая политика [Текст] / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, Е.С. Савченко. Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. 2-е изд. – М.: Муниципальный мир, 2012. – 256 с.

25.Гладышев, А.Г., Иванов В.Н., Савченко Е.С. Муниципальное управление [Текст] / А.Г. Гладышев, Иванов В.Н., Савченко Е.С. Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2011. – 560 с.

26.Демин, Ю. М. Аттестация персонала [Текст] / Ю. М. Демин. – М.: Питер, 2012. – 176 с.

- 27.Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.
- 28.Зыков, А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним [Текст] / А.А. Зыков // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 8. – С. 38 – 48.
- 29.Игнатов, В.Н. Кадровое обеспечение муниципальной службы [Текст] / В.Н. Игнатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 240 с.
- 30.Иванова, В.Н., Патрушева В.И. Муниципальная кадровая политика: Учебное пособие для вузов [Текст]/ В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. 2-е изд. - М.: Муниципальный мир, 2011. – 356 с.
- 31.Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра-М, 2012. – 478 с.
- 32.Колпаков, А. Цикл обучения муниципальных служащих [Текст] / А. Колпаков // Муниципальная служба. – 2009. – № 3 (35). – С. 41 – 43.
- 33.Коваленко, И.И. Муниципальное право: вопросы и ответы [Текст] / И.И. Коваленко. – М.: Новый Юрист, 2010. – 159 с.
- 34.Костенко, И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях [Текст]/ И.А. Костенко. – М.: Верхняя Волга, 2011. – 511 с.
- 35.Крапчетова, О. Обучение и повышение квалификации муниципальных служащих в сфере информационных технологий [Текст] / О. Крапчетова // Муниципальная служба . – 2009. – № 3 (27). – С. 84 – 87.
- 36.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]/ А.Я. Кибанов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 638 с.
- 37.Киселева, Е.М. Технология привлечения персонала организации и ее развитие [Текст] : автореферат дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.М. Киселева. – Москва, 2013. – 29 с.
- 38.Латфуллин, Г. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти [Текст]/ Г. Латфуллин // Муниципальная власть. – 2011. – № 6. – С. 42 – 45.
- 39.Лойт, Х. Х., Хацкилов, А. С. Реформирование Петром I кадрового состава и структуры государственной гражданской службы России [Текст]/ Х. Х. Лойт, А. С. Хацкилов // История государства и права. – 2011. – № 10. – С. 14 – 17.
- 40.Мартин, Н.В. Муниципальная служба: теория и организация [Текст] / Н.В.

Мартин. – М.: Феникс, 2011. – 340 с.

41. Назаров, В.С. Настольная книга муниципального служащего [Текст] / В.С. Назаров. – М.: ОАО Изд-во Экономика, 2009. – 255 с.

42. Немчинов, А.А., Володин, А.М. Муниципальная служба [Текст] / А.А. Немчинов, А.М. Володин. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2009. – 384 с.

43. Парахина, В.Н. Муниципальное управление [Текст] / В.Н. Парахина – М.: КНОРУС, 2009. – 496 с.

44. Пашин, В.П. Кадровая политика властных структур: история и современность [Текст] / В. П. Пашин // Государственная власть и местное самоуправление. – 2009. – № 4. – С. 11 – 14.

45. Пикулькин, А. В. Система государственного управления [Текст] / А. В. Пикулькин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.

46. Прудникова, А.С., Никитина А.М. Муниципальное право России [Текст] / А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – 3-е изд., 2009. – 399 с.

47. Положение о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации государственных и муниципальных служащих [Текст] // Муниципальная служба. – 2009. – № 1 (33). – С. 59 – 60.

48. Положение об организации и проведении переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации города Братск [Текст] // Муниципальная служба. – 2009. – № 4 (36). – С. 36 – 39.

49. Проблемы подготовки кадров для муниципальной службы и муниципального управления (рекомендации круглого стола) [Текст] // Государственная власть и местное самоуправление. – 2011. – № 4. – С. 24 – 29.

50. Проблемы подготовки кадров для муниципальной службы и муниципального управления [Текст] // Муниципальная служба. – 2012. – № 2 (34). – С. 65 – 68.

51. Пономаренко, Б. Муниципальная кадровая политика: направления разработки и реализации [Текст] / Б. Пономаренко // Муниципальная власть. – 2011. – № 6. – С. 58 – 60.

52. Постовой, Н.В. Муниципальное право России [Текст] / Н.В. Постовой. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Юриспруденция, 2012. – 352 с.

53.Рой, О. Перспективы развития государственной и муниципальной службы [Текст] / О. Рой // Муниципальная власть. – 2011. – № 5. – С. 59.

54.Саладников, В. Законопроект о муниципальной службе: достоинства и недостатки [Текст] / В. Саладников // Муниципальная власть. – 2009. – № 4. – С. 10 – 12.

55.Салтыков, А. Вопрос кадров решают все [Текст]/ Салтыков А. // Муниципальная власть. – 2007. – № 6. – С. 29 – 32.

56.Самойлов, А.П. Кадровый резерв на муниципальной службе [Текст] / А.П. Самойлов // Муниципальная служба. – 2009. – № 4 (36). – С. 90 – 93.

57.Сенашенко, В.С. О некоторых проблемах подготовки кадров высшей квалификации [Текст] / В.С. Сенашенко // Высшее образование в России. – 2013. – № 4. – С. 54-59.

58.Старилов, Ю.Н. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / Ю. Н. Старилов. – М.: Герда, 2011. – 206 с.

59.Самсонов, В.Н. Государственная и муниципальная служба в Белгородской области – сборник нормативных правовых актов [Текст]: Кафедра государственно-правовых дисциплин Белгородского юридического института МВД РФ, 2010. – 541 с.

60.Ставила, И.М. Проблемы кадровой политики муниципальной службы [Текст]/ И.М. Ставила. // Власть и управление. – 2011. – № 4. – С. 18 – 21.

61.Семкина, О. Проблема подготовки кадров в свете реализации новой редакции ФЗ «№ 131» [Текст] / О. Семкина // Муниципальная власть. – 2012. – № 6. – С. 40 – 42.

62.Тарасов Ю. Реформирование системы местного самоуправления: практика и проблемы кадрового обеспечения [Текст]/ Тарасов Ю. // Муниципальная власть. – 2007. – № 3. – С. 26 – 30.

63.Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика [Текст]/ А.И.Турчинов. – М.: Москва, 2006. – 319 с.

64.Фадеев, В.И. Муниципальная служба [Текст] / В.И. Фадеев. – М., 2007. – 105 с.

65.Шумянкova, Н.В. Муниципальное управление [Текст] / Н.В. Шумянкova. –

М.: Экзамен, 2007. – 640 с.

66.Шедий, М.В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации в вопросах и ответах [Текст]/ М.В. Шедий, Орел: Издательство редакции «Образование и общество», 2006. – 112 с.

67.Широков, А. Рекомендации по кадровому развитию муниципальных образований [Текст]/ А. Широков // Муниципальная власть. – 2008. – № 6. – С. 46 – 48.

68.Яхонтова, Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компаний [Текст]/ Е.С. Яхонтова. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 73.

69.Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения: 15.12.2013).

70.Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. - Режим доступа: <http://sznoskol.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

