РЕФЕРАТ

Тема данной выпускной квалификационной работы: «Кадровая политика в системе муниципальной службы (на примере Администрации Угловского района)».

Объектом исследования является Администрация Угловского района.

Предметом исследования являются деятельность и функции кадровой политики в сфере муниципальной службы.

Целью данной работы является анализ кадровой политики в системе муниципальной службы на примере администрации Угловского района и разработка перспективных направлений совершенствования кадровой политики в администрации Угловского района.

Задачи, которые необходимо выполнить для достижения поставленной цели заключаются в следующем:

- раскрыть понятие кадровой политики;

- охарактеризовать понятие и правовые основы муниципальной службы;

- выявить особенности кадровой политики в муниципальной службе;

- дать краткую характеристику Администрации Угловского района;

- провести анализ кадрового потенциала Администрации Угловского района;

- проанализировать кадровую политику Администрации Угловского района;

- рассмотреть направления совершенствования кадровой политики в администрации Угловского района.

Методами исследования в *в*ыпускной квалификационной работе являются такие методы как: анализ и синтез, системный подход, метод статистической обработки информации, анкетирование.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной

работы служили: работы отечественных специалистов в области муниципального управления, кадрового менеджмента; прикладные работы по данной проблематике.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы. Во введении обозначены актуальность исследуемой темы, цель, объект, предмет, задачи исследования, методы исследования, определена структура работы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики. Во второй проанализированы практические аспекты кадровой политики в системе муниципальной службы (на примере администрации Угловского района). В третьей главе предложены перспективные направления совершенствования кадровой политики в администрации Угловского района. В заключении сделаны выводы и рекомендации по проделанной работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 2
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ 7
1.1 Понятие кадровой политики 7
1.2. Понятие и правовые основы муниципальной службы 15
1.3 Особенности кадровой политики в муниципальной службе 26
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА) 33
2.1 Краткая характеристика Администрации Угловского района 33
2.2 Анализ кадрового потенциала Администрации Угловского района 38
2.3 Анализ кадровой политики Администрации Угловского района 53
3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА 82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 92
ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Уровень социально-экономического развития муниципальных образований во многом зависит от эффективной деятельности органов местного самоуправления, которые самостоятельно принимают решения местного значения с целью удовлетворения важнейших потребностей жителей муниципальных образований.

Развитие муниципальных образований в настоящих условиях ставит перед ними новые требования, так как усложняются их задачи, увеличиваются функции, изменяются и усиливаются полномочия по решению вопросов местного значения. Все это определяет целесообразность их соответствия новым требованиям повышения эффективности и результативности функционирования муниципальных образований.

Кадровое обеспечение муниципальной службы является одним из важных факторов, оказывающих воздействие на величину и динамику социально-экономических показателей территории.

Муниципальные служащие составляют кадровую основу органов местного самоуправления. Данная тема актуальна потому, что в настоящих условиях появляется необходимость совершенствования прежних и создания новых форм управления персоналом, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности управленческих структур любого уровня и правильности, и целесообразности разрабатываемых ими программ. И для реализации определенных целей, нужна эффективная кадровая политика, направленная на повышение уровня работы с кадрами и основанная на отечественном и зарубежном опыте, а также на современных тенденциях развития.

В данных условиях кадровое обеспечение муниципальной службы, поиск путей его совершенствования представляются важными и особенно актуальными.

Становление и развития местного самоуправления в России во многом определяется эффективностью кадровой политики. Установление новых задач перед местными органами самоуправления привела к видоизменению содержания и характера множества функций, полномочий представительной и исполнительной власти местного самоуправления. Функционирование органов местного самоуправления в каждом муниципальном образовании происходит непрерывно. Поэтому кадровый состав органов местного самоуправления должен быть подобран правильно и своевременно, причем следует учитывать особенности развития муниципального образования.

При написании выпускной квалификационной работы использовались труды таких авторов как: В.А. Баранчиков, Бахрах Д.Н., Выдрин И.В., Кокотов А.Н., Гапоненко А.Л., Дмитриев Ю.А., Кибанов А.Я., Коваленко А.И., Кутафин О.Е., Фадеев В.И., Леванович З.Ю., Манохин В.М., Масликов В.А., Никитин А.М., Патрушев В.И., Фролова Е.В. и др.

Целью данной работы является анализ кадровой политики в системе муниципальной службы на примере администрации Угловского района и разработка перспективных направлений совершенствования кадровой политики в администрации Угловского района.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

1.1 Понятие кадровой политики

В современный период руководители понимают, что персонал становится важнейшим ресурсом, способным сформировать конкурентное преимущество организации и принести успех в сложных рыночных условиях. Объединить трудовые усилия работников в единый поток, направленный на достижение целей организации, может эффективная система управления персоналом, сердцевиной которой является кадровая политика [19, с.34].

Кадровая политика - это понятие, применяемое в кадровой сфере нашей страны, под которым понимается отношение организации к персоналу и совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей [14, с.102].

Современное содержание понятия «кадровая политика» состоит в следующем.

Во-первых, современная кадровая политика организации логично вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации. Отсюда повышенные требования к практичности, гибкости кадровой политики и связи ее со многими факторами внутренней (стилем управления и руководства, внутриорганизационной культурой и т.д.) и внешней среды (рынком труда, особенностями ведения хозяйственной деятельности в кризисных условиях, развитием и изменением законодательства и т.д.).

Во-вторых, идеи кадровой политики формулируют высшие руководители организации (учредители, собственники, топ-менеджеры) и активно ее разрабатывают.

В-третьих, кадровую политику осознанно и последовательно воплощают как линейные и функциональные руководители в основном

высшего и среднего уровней, так и профессиональная кадровая служба.

В-четвертых, в реализации кадровой политики ведущую роль играет профессиональная кадровая служба. Она выступает в роли консультанта, методиста, помощника руководителей, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативность, а в случае необходимости - инициатора ее изменений. Кадровая служба разрабатывает проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений и персонал-технологий, способствующих исполнению кадровой политики [25, с.154].

Рассмотрим некоторые определения кадровой политики разных авторов.

Так, по мнению А.Я. Кибанова - кадровая политика это 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 коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с четом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом [21, с.318].

Пархимчик Е.П. считает, что кадровая политика это ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации [19, с.36].

Сотникова С.И. дает следующее определение кадровой политики, кадровая политика - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы и планы по использованию рабочей силы [51, с.39].

По мнению Г.В. Щёкина кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, совершенствования кадров, определённую перспективу экономического,

политического и культурного развития общества [62, с.415].

Щукина Т.В. полагает, что кадровая политика рассчитанная на длинный период линия развития человеческих ресурсов, система подбора, расстановки и восстановления кадров, способных обеспечить определённую перспективу развития [63, с.249].

Все приведенные нами авторы дают разные определения кадровой политики, но каждый из них говорит, что она направлена на развитие персонала, а также определяет основное направление и содержание работы с персоналом.

Такие современные авторы как Кибанов, Одегов, Базаров сходятся во мнении о целесообразности разделения видов кадровой политики в зависимости от целей предприятий в сфере управления персоналом (рис.1.) [64, с.102].

Рисунок 1.1- Виды кадровой политики организаций

По уровню осознанности правил и норм, определяющих кадровые мероприятия, выделяют соответствующие типы кадровой политики.

Пассивная кадровая политика в основном сводится к ликвидации

возможных негативных последствий частных ситуаций.

При реактивной политике контролируются текущие кадровые вопросы, исследуются конфликтные ситуации и их причины. Реактивная кадровая политика ограничивается оперативным планированием кадров [5, с.348].

Говорить о превентивной кадровой политике целесообразно, когда в организации существуют детальные краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития в сфере управления персоналом. На основе таких прогнозов вырабатываются направления деятельности и конкретные мероприятия, однако организация не имеет средств для влияния на решение кадровых задач.

Наиболее прогрессивным является активный тип кадровой политики. При таком типе кадровой политики главное - проводить грамотный анализ, учитывающий влияние всех факторов, и прогнозировать возможное изменение ситуации [10, с.143].

Открытая кадровая политика обусловлена тем, что организация взаимодействует с потенциальными сотрудниками для всех позиций.

При закрытой кадровой политике организация ориентируется на привлечение нового персонала на нижний уровень должностей, а замещения на позициях среднего и высшего уровней являются прерогативой действующих работников организации.

Каждый вид кадровой политики имеет свои особенности (табл. 1) [17, с.108].

Таблица 1.1 - Виды кадровой политики и их особенности

Виды кадровой политики	Характеристика
Пассивная	1. Руководство организации не имеет программы действий в отношении собственного персонала
	2. Кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий»
	3. Отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации

Продолжение таблицы 1.1

Реактивная	1. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины, предпринимать меры по локализации кризисных явлений
	2. Кадровые службы проводят диагностику кадровой ситуации и принимают экстренные меры по разрешению возникающих проблем.
	3. Проблемы при среднесрочном планировании развития организации
Превентивная	1. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации.
	2. Программа развития организации основывается на прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношениях.
	3. Службы персонала принимают отдельные меры по развитию персонала.
	4. Проблема - разработка целевых кадровых программ
Активная	1. Руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию
	2.Кадровая служба разрабатывает целевые кадровые программы, осуществляет мониторинг ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.
Активная рациональная	1.Руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации и обоснованный прогноз ее развития и располагает средствами для влияния на нее. 2. Программа кадровой работы является составной частью в программах развития организации
Активная авантюристическая	1.Руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее
	2. Планы кадровой работы ориентированы на достижение целей, но основываются на недостаточно аргументированных фактах

Таким образом, исходя из данных, представленных в таблице 1 следует, что не зависимо от вида кадровой политики, любой из них (видов) кадровой политики направлен 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 [18, с.154].

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом приведено в табл. 2.

Таблица 1.2 - Характеристика открытой и закрытой кадровой политики

№ п/п	Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
		открытая	закрытая
1.	Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
2.	Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
3.	Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации
4.	Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры
5.	Мотивация и стимул персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии)

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 [20, с.59].

Предприятиям, подходящим к созданию кадровой политики более серьезно, необходимо придерживаться принципам, а именно, основной принцип характеризуется тем, что в равных частях должны достигаться индивидуальные и организационные цели.

Главные принципы кадровой политики организации приведены в таблице 1.3 [6, с.164].

Таблица 1.3 – Принципы кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом предприятия (основной)	Одинаковая потребность в достижении индивидуальных и организационных целей	Потребность в поиске справедливых компромиссов среди административного отдела и рабочим персоналом
2. Подбор и расстановка персонала	Соответствие по профессиональной подготовке и достижений индивидуальности	Возможности работника соответствующие объему работ и ответственности. Уровень знаний необходимый для определенной должности. Опыт работы, руководящие способности и др.
3. Создание и подготовка резерва для назначения на руководящие должности	Конкурентоспособность, проверка знаний на соответствие занимаемой должности и регулярная оценка индивидуальных качеств и способностей	Подбор кадров на конкурсной основе. Создание резерва на определенную должность. Уровень соответствия кандидата на должность в данное время. Анализ результатов деятельности, собеседования, выявление и др.
4. Оценка и аттестация персонала	Отбор показателей и квалификация оценки, исполнение заданий	Система показателей, основанная на целях оценки, а также критериях и частоты оценок. Выявление профпригодности необходимой для определенного вида деятельности. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Повышение квалификации, самовыражение и саморазвитие	Потребность в систематическом пересмотре должностных инструкций, необходимых для развития кадров. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Оплата труда соответствующая выполнению объема работ и правомерное сочетание стимулов и санкций мотивации	Эффективная система оплаты труда. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

В первую очередь, для создания кадровой политики, организации необходимо определить, по каким качествам, и по какой цене требуется кадровый ресурс. К примеру, предприятию требуется расставить преимущества в сфере закрытия вакантных должностей с помощью:

- студентов окончивших ВУЗы с оплатой труда ниже среднерыночной и затрат на их обучение сроком на несколько лет;

- специалистов, с оплатой труда равному среднему по рынку и выше, включающий полный социальный пакет;

- объединения работников без опыта с опытными специалистами и потенциалом руководителя с соответствующим вознаграждением [15, с.203].

Для создания кадровой политики требуется принимать во внимание как внешние, так и внутренние факторы (таблица 4), влияющие на работу организации (их состояние на данный момент и прогнозы изменения) [36, с.149].

Таблица 1.4 – Внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы	Внутренние факторы
1. Стабильность в сфере экономики и политических факторов и законов, создающих атмосферу для работы предприятий.	1.Стратегия продвижения организации.
2. Вероятные скачки спроса на товары или услуги организации, а также повышение конкурентности.	2. Особенность работы организации, специфика технологий и форма управления.
3. Конъюнктура рынка труда (уровень квалификации специалистов областного рынка, степень оплаты на отраслевом и региональных рынках труда и др.).	3. Экономическое состояние организации, ее капитал и уровень затрат на персонал.
4. Уровень воздействия профсоюзов на работу организаций.	4. Количественная и качественная оценка рабочих мест.
5. Требования трудового законодательства, а также законодательства о занятости и социальной защите населения, степень «жесткости» санкций в этой области.	5. Кадровый потенциал организации (количественная и качественная оценка работников, половозрастная структура работающего персонала).
6. Качества принимаемых сотрудников в том регионе, где осуществляет деятельность организация (отношение кадров к работе, рабочему распорядку и т.д.).	6. Качества обособленные культуре предприятия (коллектив, где «трудоголизм» является нормой, а работникам у которых семья считается первоочередной ценностью, будет сложно «прижиться»).
7. Задания программ социально-экономического развития республики, а также задания региональных программ социально-экономического развития и программ занятости населения (в большей части для предприятий государственной формы собственности).	7. Форма собственности предприятия, в связи с тем, что кадровая политика государственных и частных компаний значительно отличается.
	8. Субъективная оценка собственников компаний: их ценности, убеждения и установки по поводу сотрудников, избираемый стиль в руководстве и т.д.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного

механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными направлениями «кадровой политики» являются следующее:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач организации;

- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, создание современных систем подбора и отбора персонала, проведение маркетинговой деятельности в области персонала, разработка программ занятости, усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка социальных программ и т.д.

1.2. Понятие и правовые основы муниципальной службы

Устойчивое развитие экономических основ местного самоуправления невозможно без укрепления органами всех уровней власти одной из составляющих организационных основ местного самоуправления – муниципальной службы.

Муниципальная служба является сложным социально-правовым институтом и несет на себе все те признаки, свойства, которые присущи службе вообще и каждому его виду в отдельности [8, с.19].

В.И. Фадеев в своей работе отмечал ряд специфических признаков муниципальной службы: 1) она учреждается и функционирует в сфере публичной власти, носит публично-правовой характер; 2) имеет

специфические задачи, связанные с обеспечением полномочий местного самоуправления; 3) имеет определенную преемственность с государственной службой [27, с.68].

Муниципальная служба представляет собой систему правовых норм, регламентирующих права и обязанности, ограничения, запреты, стимулирование, ответственность служащих, порядок возникновения и прекращения служебных отношений. Если говорить об отличии задач муниципальных служащих от задач государственных служащих, то оно заключается лишь в уровне (федеральный, региональный, местное самоуправление), т.е. качественного отличия не существует, общей для них будет цель - улучшение благосостояния общества, удовлетворение общественных интересов [31, с.15].

С субъективной стороны муниципальная служба - профессиональная деятельность лиц, которые занимают оплачиваемые невыборные должности в органах местного самоуправления и реализуют принадлежащие муниципальному образованию права и обязанности [9, с.233].

Возможны и другие подходы. Представляется, что определение муниципальной службы в объективном смысле - это система правовых норм, регулирующая общественные отношения в сфере деятельности органов и должностных лиц местного самоуправления, связанных с поступлением на муниципальную должность муниципальной службы, ее прохождением и прекращением.

В субъективном же смысле муниципальная служба представляет собой профессиональную деятельность граждан на муниципальных должностях муниципальной службы замещаемых по трудовому договору и занимающих оплачиваемые из местного бюджета должности в органах местного самоуправления для реализации принадлежащих муниципальному образованию прав и обязанностей [11, с.154].

Законодательное закрепление института муниципальной службы в современном понимании и статуса муниципального служащего впервые

было сделано Государственной Думой 17 декабря 1997 г. в Федеральном законе «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации».

С 1 июня 2007 г. данный закон утратил силу в связи с принятием ФЗ №25-ФЗ от 2 марта 2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации», который был направлен на решение одной из основных проблем реализации Федерального закона №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» - проблемы нехватки квалифицированных кадров, в частности формирования единых подходов к правовому регулированию муниципальной службы, установления основ правового регулирования отношений, связанных с поступлением граждан Российской Федерации на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения, а также определения правового положения муниципальных служащих.

Согласно ст. 2 Федерального закона от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ категория «муниципальная служба» определяется как профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта). Нанимателем для муниципального служащего является муниципальное образование, от имени которого полномочия нанимателя осуществляет представитель нанимателя (работодатель). Представителем нанимателя (работодателем) может быть глава муниципального образования, руководитель органа местного самоуправления, председатель избирательной комиссии муниципального образования или иное лицо, уполномоченное исполнять обязанности представителя нанимателя (работодателя) [12, с.79].

Цель, создания муниципальной службы - обеспечение самостоятельного решения населением вопросов местного значения через выборные органы местного самоуправления и непосредственно [28, с.806].

Согласно ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ должность муниципальной службы - должность в органе местного

самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования, которые образуются в соответствии с уставом муниципального образования, с установленным кругом обязанностей по обеспечению исполнения полномочий органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования или лица, замещающего муниципальную должность.

Должности муниципальной службы устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации. Частью 1 статьи 7 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ установлено: реестр должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации представляет собой перечень наименований должностей муниципальной службы, классифицированных по органам местного самоуправления, избирательным комиссиям муниципальных образований, группам и функциональным признакам должностей, определяемым с учетом исторических и иных местных традиций [32, с.16].

Принципиальным положением Федерального закона №25-ФЗ, отличающим статус муниципальных служащих от статуса государственных гражданских служащих Российской Федерации, является то, что замещение должностей муниципальной службы осуществляется на основе трудового договора (контракта), а не служебного контракта, как это предусмотрено для государственных гражданских служащих Российской Федерации. Данное положение Федерального закона является одной из его концептуальных основ, поскольку позволяет не дублировать в законодательстве о муниципальной службе многочисленные нормы трудового законодательства.

Помимо количественной стороны категории муниципальной службы следует также выделить и качественные, отличающие ее от других видов служб:

1) муниципальная служба, как и любой другой вид службы, формируется и реализуется в установленных для нее организационных

структурах. Если для государственной службы такой является государственный орган, то для муниципальной службы - орган местного самоуправления;

2) цели и задачи муниципальной службы в социальном аспекте схожи с задачами государственной службы: обеспечение прав и свобод человека и гражданина, исполнение Конституции Российской Федерации и законов - федеральных и субъекта Российской Федерации, правовых актов органов и должностных лиц местного самоуправления, исполнение других полномочий, возложенных на муниципальную службу [49, с.214].

В социальном аспекте муниципальная служба является прямым продолжением государственной службы, но в границах муниципального образования, в рамках которых действует орган местного самоуправления, что, в свою очередь, выдвигает перед муниципальной службой особые задачи: обеспечение самостоятельного решения населением вопросов местного значения; защита прав и законных интересов, прежде всего, самого муниципального образования, закрепленных в отношениях, с субъектом Российской Федерации, на территории которого находится муниципальное образование;

3) правовая регламентация муниципальной службы, включающая требования к должностям, статус муниципального служащего, условия и порядок прохождения муниципальной службы, управление службой, которые определяются Уставом муниципального образования в соответствии с законами субъекта Российской Федерации и Федеральными законами №25-ФЗ от 2 марта 2007 г. и №131-ФЗ от 6 октября 2003 г.;

4) формирование состава муниципальной службы является задачей, прежде всего, органов местного самоуправления на основе правовых норм о муниципальной службе;

5) принципы муниципальной службы [61, с.205].

Принципы муниципальной службы - это основополагающие положения, выражающие объективные закономерности и научно

обоснованные направления реализации компетенции, задач и функций органов местного самоуправления, полномочий муниципальных служащих, действующие в системе публичной власти, и в частности, в системе муниципальной службы. Они объективно отражают сущность муниципальной службы, ее наиболее важные черты, раскрывают общий характер управленческой, исполнительно-распорядительной и другой административной деятельности, закрепляют их в нормах, входящих в правовой институт муниципальной службы [42, с.101].

Принципы муниципальной службы обуславливают значимость, законность, социальную ценность отношений, возникающих в системе муниципальной службы. Отсутствие правовых принципов может повлечь за собой произвол, бюрократизм в худшем смысле этого слова, неорганизованность, беззаконие, несправедливость.

Основные принципы муниципальной службы сформулированы в ст. 4 Федерального закона № 25-ФЗ и включают:

1) приоритет прав и свобод человека и гражданина;

2) равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к муниципальной службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего;

3) профессионализм и компетентность муниципальных служащих;

4) стабильность муниципальной службы;

5) доступность информации о деятельности муниципальных служащих;

6) взаимодействие с общественными объединениями и гражданами;

7) единство основных требований к муниципальной службе, а также учет исторических и иных местных традиций при прохождении муниципальной службы;

8) правовая и социальная защищенность муниципальных служащих;

9) ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;

10) внепартийность муниципальной службы [29, с.490].

Таким образом, принципы муниципальной службы - это субъективное понятие исходя из конкретного правового опыта и правовой культуры в стране, базируются на основных положениях правовой системы с учетом достигнутого уровня развития отраслевого законодательства. Каждый в отдельности принцип муниципальной службы отражает не все объективные закономерности деятельности муниципальных служащих, а лишь некоторые из них. Но все принципы взаимосвязаны, т.е. соблюдение одних способствует реализации других и, напротив, нарушение какого-либо из них отрицательно сказывается на выполнение других.

Совокупность принципов муниципальной службы можно разделить на общие и специальные:

- общие принципы муниципальной службы: законность; верховенство Конституции Российской Федерации, федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении муниципальными служащими должностных обязанностей и обеспечении прав муниципальных служащих; приоритет прав человека и гражданина, их непосредственного действия; самостоятельность органов местного самоуправления в пределах их полномочий; равный доступ граждан к муниципальной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой; единство основных требований, предъявляемых к муниципальной службе в Российской Федерации; правовая и социальная защищенность; гласность в осуществлении муниципальной службы;

- специальные принципы муниципальной службы: профессионализм и компетентность муниципальных служащих; подконтрольность должностных лиц населению и представительному органу местного самоуправления;

ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей; внепартийность муниципальной службы [7, с.65].

Таким образом, муниципальную службу можно рассматривать с объективной и субъективной сторон. С объективной стороны муниципальная служба представляет собой совокупность правовых норм, регулирующих общественные отношения, которые связаны с зачислением на должность, поощрением, прохождением службы, отставкой и т.д. В этом смысле муниципальная служба рассматривается как комплексный правовой институт.

Задачи, стоящие перед муниципальной службой, реализуются через профессиональную деятельность муниципальных служащих, которые, в свою очередь, как и в целом муниципальная служба неразрывно связаны с органами местного самоуправления, их назначением в жизни местных сообществ [13, с.205].

В непосредственной деятельности муниципальных служащих муниципальной службы находят реальное воплощение задачи и функции органов местного самоуправления; поскольку в их должностях отражаются полномочия соответствующих органов местного самоуправления, они неотрывны от их структуры и в то же время имеют целью организацию кадрового состава органа местного самоуправления.

Функции муниципальной службы - это основные направления ее деятельности, которые формируются и определяются в соответствии с ее задачами. Более того, функции - это метод и способ решения задач, достижения целей.

Основными функциями муниципальной службы являются:

1. Планирование.

В основе планирования - разработка программ, планов деятельности муниципальной службы по решению стоящих перед местным самоуправлением задач. Планирование заключается в формулировании

условий, необходимых для решения того или иного вопроса; установлении последовательности создания или обеспечения этих условий; определении порядка, а также сроков выполнения конкретных действий; указании на то, какими должны быть результаты деятельности.

Деятельность административных структур муниципальной службы осуществляется в соответствии с перспективными и текущими планами [41, с.98].

Перспективное планирование работы реализуется путем принятия плана действий определенных структурных подразделений органа местного самоуправления, группы муниципальных служащих, отвечающих за конкретные участки работы, на долгосрочную перспективу (как правило, более двух лет). Текущее планирование представляет собой составление планов работы на месяц, квартал, год.

2. Регулирование.

Применительно к муниципальной службе регулирование означает упорядочение общественных отношений, возникающих в сфере местного самоуправления, налаживание связей между субъектами этих отношений, приведение системы управления делами муниципального образования в состояние, которое обеспечит эффективную работу всех элементов местного самоуправления.

3. Распорядительство.

Распорядительные функции выражаются в даче конкретных указаний исполнителям работы - совершить некие действия в определенном порядке и в определенный срок. Однако они проявляются и в непосредственных действиях муниципальных служащих. Например, в отношении финансовых средств распорядительные функции будут выражаться в принятии уполномоченным лицом решения о выделении определенных сумм на осуществление той или иной задачи. В отношении муниипального имущества распорядительные функции проявляются в принятии решений о совершении юридических действий, касающихся этого имущества (продать,

передать в хозяйственное ведение, возвратить из оперативного управления и т.д.). Поскольку распорядительные функции обычно совпадают с исполнительными, их часто объединяют и формулируют как исполнительно – распорядительные [60, с.245].

4. Координация.

Она представляет собой установление взаимосвязей между органами местного самоуправления и различными внешними (граждане, организации, органы местного самоуправления иных муниципальных образований, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и федеральные органы государственной власти) и внутренними (структурные подразделения органа местного самоуправления, муниципальные служащие) субъектами. Взаимосвязи необходимы для слаженной и четкой деятельности различных субъектов правовых отношений по решению конкретных задач.

5. Контроль.

Применительно к функциям государственной службы - это установление соответствия или несоответствия фактического состояния системы государственной службы и ее структуры требуемому (определенному) стандарту и уровню; изучение и оценка результатов общего функционирования государственной службы, а также конкретных действий государственных служащих; установление соотношения намеченного и сделанного в системе государственного управления и государственной службы [38, с.37].

Как функция муниципальной службы контроль представляет собой проверку качества, полноты и своевременности выполнения субъектами правовых отношений поставленных перед ними задач и целей. Он может включать в себя проверку исполнения принятых решений или обязанностей, возложенных на того или иного субъекта.

6. Учет и информационное обеспечение.

В муниципальной службе учет представляет собой регулярный сбор сведений, информации о результатах деятельности органов местного

самоуправления, о движении финансовых и материальных ресурсов муниципальной службы, об объектах муниципальной собственности и т.д. Основная форма учета – регистрация фактов. Под информационным обеспечением понимается сбор, обработка, накопление, хранение, поиск, анализ и представление требуемых органом местного самоуправления, должностным лицам, муниципальным служащим, населением сведений о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах.

Непосредственные, специальные функции, которые выполняют структурные подразделения органов местного самоуправления, муниципальные служащие, конкретизируются в соответствии с задачами, поставленными перед органом самоуправления или служащим [2, с.314].

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать следующие выводы.

Под муниципальной службой понимается профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора. Лица, осуществляющие профессиональную деятельность на постоянной основе на этих должностях, являются муниципальными служащими.

Правовое регулирование муниципальной службы, включая требования к муниципальным должностям муниципальной службы, определение статуса муниципального служащего, условия и порядок прохождения муниципальной службы, осуществляется федеральным законом от 2 марта 2007 №25, а также принимаемыми в соответствии с ним законами субъектов Российской Федерации и уставами муниципальных образований.

Муниципальная служба не является разновидностью государственной. Муниципальная служба свойственна публично правовым образованиям, следовательно, ее представители - муниципальные служащие - являются работниками органов местного самоуправления.

1.3 Особенности кадровой политики в муниципальной службе

Нормативно-правовую основу муниципальной кадровой политики составляют федеральное, региональное законодательство и нормативные документы органов местного самоуправления.

Одним из основных правовых актов, регулирующих муниципальную кадровую политику, является федеральный закон от 02.03.07 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» - он определяет основные принципы кадровой политики.

Кадровая политика органов местного самоуправления строится также на основе Федерального закона от 25.12.08 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», согласно которому устанавливаются основные принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений [7, с.104].

Сущность муниципальной кадровой политики предопределена рядом определений этого понятия, сформулированными учеными и практиками в сфере управления персоналом. Это явление следует рассматривать в широком и узком смысле.

В широком смысле слова под муниципальной кадровой политикой понимается система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности муниципального образования по регулированию всех кадровых процессов и отношений в регионе.

В узком смысле слова муниципальная кадровая политика – это выражение стратегии территории по формированию, профессиональному развитию и востребованию своего кадрового потенциала; это наука и искусство регулирования кадровых процессов и отношений в обществе [12, с. 95].

Муниципальная кадровая политика не предполагает совокупность организационно взаимосвязанных практических действий, обеспечивающую реализацию целей и задач муниципального образования в сфере кадровых процессов и отношений, поскольку кадровая политика тождественна кадровой деятельности. Они имеют различное содержание и технологии реализации, отражают разные стороны единого кадрового процесса.

Муниципальная кадровая политика - объективно обусловленное социальное явление. Она объективна по своему содержанию – отражает объективные закономерности развития реальных кадровых процессов и отношений в муниципальном образовании, формулирует в виде целей, задач и принципов устойчивые и повторяющиеся в них кадровые связи-отношения. В то же время муниципальная кадровая политика субъективна по своей природе - методам и технологиям формирования и реализации, поскольку проводится в жизнь людьми. Поэтому механизмы реализации муниципальной кадровой политики во многом определяются субъективными факторами - воспитанием, образованием, образом мышления, традициями, опытом и личными предпочтениями руководителей. Важно, чтобы в деле формирования муниципальной кадровой политики субъективные факторы не противоречили объективным [27, с.68].

Анализ ст. 28 федерального закона от 02.03.07 г. № 25-ФЗ показывает, что перечень задач кадровой службы дифференцирован и подробно детализирован. На неё возложены не только чисто кадровые вопросы – подбор, отбор и ротация кадров, подготовка проектов распоряжений по вопросам прохождения муниципальной службы, но и вопросы организации муниципальной службы и управления персоналом – проведение конкурсов, аттестаций и т.д., вопросы контроля и надзора за служащими – проверка сведений о доходах, о соблюдении ими ограничений и запретов, социальные вопросы – соблюдение социальных гарантий, юридические вопросы – правовое консультирование служащих [31, с.16].

Кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

1) формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы, включающая:

а) подбор кадров - комплекс мероприятий, предпринимаемых в целях привлечения работников, обладающих необходимыми знаниями и навыками;

б) ротацию кадров - последовательную смену профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих;

в) расстановку кадров - распределение и перераспределение кадров в организационной структуре в целях наиболее полного использования потенциала каждого сотрудника, его дальнейшего развития, улучшения морально-психологического климата в коллективе, а также иные кадровые технологии;

2) подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

3) организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

5) ведение личных дел муниципальных служащих;

6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;

8) проведение конкурса на замещение вакантных должностей

муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

9) проведение аттестации муниципальных служащих. Для проведения аттестации привлекаются эксперты (от лат. expe|1ив - опытный) - специалисты, производящие экспертизу, т.е. рассмотрение, исследование вопросов, решение которых требует специальных знаний в определенных сферах;

10) организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

11) организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну [16, с.68].

Важное значение в кадровой работе имеет соблюдение установленных законом требований к порядку сбора, хранения и использования персональных данных муниципального служащего, под которыми понимается информация, необходимая представителю нанимателя (работодателю) в связи с исполнением муниципальным служащим обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы и касающаяся конкретного муниципального служащего. Они подлежат обработке в соответствии с трудовым законодательством. Более подробно данные вопросы регулируются Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»;

12) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений;

13) консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;

14) решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта РФ. В частности, с лицами, не

относящимися к муниципальным служащим [23, с.114].

Приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

а) назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;

б) содействие продвижению по службе муниципальных служащих;

в) повышение квалификации муниципальных служащих. Подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности включает три основные формы профессионального образования:

- повышение квалификации - это обновление знаний и совершенствование навыков муниципальных служащих, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач;

- профессиональная переподготовка - это приобретение дополнительных знаний и навыков, необходимых для осуществления муниципальными служащими нового вида профессиональной служебной деятельности;

- стажировка муниципального служащего, которая включает изучение им передового опыта, в том числе зарубежного, а также закрепление теоретических знаний, полученных служащим при освоении программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении им своих должностных обязанностей;

г) создание кадрового резерва и его эффективное использование. В муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы;

д) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;

е) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении [37, с.48].

Таким образом, из выше изложенного следует, что на современном этапе основная цель муниципальной кадровой политики сводится к реализации следующих задач:

- привлечь всё работоспособное население территории к принятию участия в социально-экономических реформах, обеспечить воспроизводство жизненных сил местного сообщества, мобилизовать человеческие ресурсы на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде;
- обеспечить непрерывное совершенствование и своевременное обновление кадрового составапроизводственно-хозяйственной, социально-культурной и управленческой организации местного сообщества, добиться повышения профессионализма и социальной ответственности кадров в области муниципального управления.

По содержанию муниципальная кадровая политика охватывает такие проблемы:

- целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовку квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;
- укомплектовать все звенья общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными людьми, осознающими необходимость качественных перемен и умеющими проводить социальные цели в жизнь;
- рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом;

- распределение и перераспределение работников по сферам занятости, видам профессиональной деятельности;
- организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров; формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами [50, с.254].

Обобщающая цель муниципальной кадровой политики: формирование такого кадрового потенциала и кадрового состава территории, который бы в профессиональном, деловом и нравственном отношении обеспечил динамичное и стабильно политическое и социально-экономическое развитие России.

Основные вопросы кадровой работы и управления муниципальной службы регулируются наряду с Федеральным законом № 25-Фз и Трудовым кодексом РФ также законами субъектов РФ и муниципальными правовыми актами. Причем, последние имеют как нормативный, так и индивидуальный характер.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА)

2.1 Краткая характеристика Администрации Угловского района

Муниципальное образование Угловского район Алтайского края наделено статусом муниципального района законом Алтайского края от 12 сентября 2006 года № 87-ЗС «О статусе и границах муниципальных и административно-территориальных образований Угловского района Алтайского края».

Административным центром муниципального района является село Угловское.

Администрация муниципального образования (МО) Угловского район является постоянно действующим исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления.

Администрация района обладает правами юридического лица и действует на основании Устава.

Администрация района формируется Главой Администрации района в соответствии с федеральными законами Алтайского края, Уставом МО Угловского район Алтайского края. В приложении 1 представлена организационная структура Администрации Угловского района Алтайского края.

Глава Администрации района назначается на должность районным Советом народных депутатов тайным голосованием с использованием бюллетеней на открытой сессии по контракту, заключаемому по результатам конкурса на замещение указанной должности. Контракт заключается на срок полномочий районного Совета депутатов, принявшего решение о назначении лица на должность главы Администрации района (до дня начала работы

районного Совета народных депутатов нового созыва), но не менее чем на два года.

Структура Администрации района обеспечивает решение вопросов местного значения в объеме, принятом районным Советом народных депутатов, исполнение принятых муниципальных бюджетных обязательств и переданных отдельных государственных полномочий.

Глава администрации муниципального района осуществляет следующие полномочия:

1) формирует структуру администрации муниципального района и представляет ее для утверждения Собранию депутатов;

2) руководит администрацией муниципального района на принципах единоначалия;

3) вносит в Собрание депутатов проекты решений по вопросам, отнесенным к компетенции администрации муниципального района;

4) вносит проекты решения или дает заключения на проекты решений Собрания депутатов, предусматривающие установление, изменение и отмену местных налогов и сборов, осуществление расходов из местного бюджета;

5) выступает совместно с Собранием депутатов с инициативой назначения местного референдума;

6) приобретает и осуществляет имущественные и иные права и обязанности от имени муниципального района, выступает в суде без доверенности;

7) представляет ходатайство о введении временной финансовой администрации в случаях, предусмотренных федеральным законодательством;

8) рассматривает проекты постановлений, внесенных в порядке реализации правотворческой инициативы граждан;

9) определяет размеры и условия оплаты труда муниципальных служащих, работников муниципальных предприятий и учреждений;

10) представляет Собранию депутатов ежегодные отчеты о результатах деятельности администрации муниципального района, в том числе о решении вопросов, поставленных Собранием депутатов

Заместитель главы Угловского района руководит сферами хозяйства района: жилищного и коммунального хозяйства; организации потребительского рынка; управления имуществом муниципального образования; капитального строительства; экономического и социального характера.

Общий отдел осуществляет и реализует меры, направленные на повышение эффективности и улучшению кадровой политики администрации.

Управление делами Администрации Угловского района Алтайского края создано для организационного и документационного обеспечения управленческой деятельности, обеспечения взаимодействия Администрации Угловского района Алтайского края с Угловским районным Советом народных депутатов, иными органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Комитет по взаимодействию с агропромышленным комплексом Администрации Угловского района создан в соответствии с постановлением Главы района от 26.08.2005 № 233 и решением Угловского районного Совета народных депутатов от 09.11.2014 №52 «Об утверждении структуры Администрации Угловского района Алтайского края с целью реализации государственной политики в сфере сельского хозяйства.

Комитет экономики и муниципального имущества Администрации Угловского района Алтайского края был создан в целях обеспечения Администрацией района стабильности и устойчивости социально-экономического развития района, регулирования вопросов в области предпринимательской деятельности, земельно-имущественных отношений, эффективности использования муниципального имущества, организации мероприятий межпоселенческого характера по охране окружающей среды, утилизации и переработке бытовых и промышленных отходов.

Комитет земельных и имущественных отношений Администрации Угловского района Алтайского края был создан в целях обеспечения Администрацией района стабильности и устойчивости социально-экономического развития района, эффективности использования муниципального имущества, а также регулирования вопросов в области управления и распоряжения земельно-имущественных отношений.

Комитет по финансам, налогам и кредитной политике: осуществляет составление проекта бюджета Угловского района и организацию его исполнения и контроль.

Юридический отдел проверяет соответствие требованиям законодательства проектов актов Угловского района, учувствует в подготовке проектов нормативно-правовых документов.

Комитет по образованию и делам молодежи осуществляет разработку планов и мероприятий, включающих программы реализации молодежной политики и образовательной политики района; организует и контролирует оздоровление обучающихся в летний период и в каникулярное время.

Комитет по физической культуре и спорту Администрации Угловского района осуществляет руководство и контроль развития физической культуры, спорта, отвечает за организацию физического воспитания населения, осуществляет руководство подведомственными организациями.

Отдел учета и отчетности Администрации Угловского района Алтайского края создан для организационного и документационного обеспечения финансовой деятельности, обеспечения взаимодействия Администрации Угловского района Алтайского края с Угловским районным Советом народных депутатов, иными органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Комитет по жилищно-коммунальному хозяйству и градостроительству Администрации Угловского района является структурным подразделением Администрации Угловского района Алтайского края. Основной целью комитета является обеспечение реализации полномочий Администрации

района в области развития и устойчивого функционирования жилищно-коммунального хозяйства, градостроительной деятельности и архитектуры. Оказание содействия органам местного самоуправления сельсоветов в решении вопросов местного значения сельских поселений связанных с развитием и устойчивым функционированием жилищно-коммунального хозяйства, градостроительной деятельности и архитектуры.

Организационная структура Администрации района линейно-функциональная. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель - Глава администрации Угловского района. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов, комитетов т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Достоинствами такой структуры является:

- единство распорядительства, простота и четкость подчинения;

- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;

- оперативность в принятии решений;

- согласованность действий исполнителей.

При этом у линейно-функциональной структуры имеются следующие недостатки:

- отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями;

- замедленная реакция на внешние изменения;

- трудности с распределением ответственности за устранение проблем.

Таким образом, структура Администрации Угловского района обеспечивает решение вопросов местного значения в объеме, принятом районным Советом народных депутатов, исполнение принятых

муниципальных бюджетных обязательств и переданных отдельных государственных полномочий.

2.2 Анализ кадрового потенциала Администрации Угловского района

Действенное внедрение трудовых ресурсов имеет решающее значение для увеличения результативности деятельности предприятия.

Основными задачками анализа использования трудовых ресурсов являются оценка состава, движения персонала, определение причин, оказывающих воздействие на формирование трудовых характеристик.

Данный анализ дает возможность установить, насколько правильно подобран и расставлен персонал в организации.

В связи с этим необходимо проанализировать численность муниципальных служащих, движении кадров, распределение муниципальных служащих Администрации Угловского района по группам должностей.

Численность муниципальных служащих в Администрации Угловского района на 01.01.2014 год составляет 44 человека, что отражено в таблице 2.1 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.1. - Динамика численности муниципальных служащих Администрации Угловского района в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темпы роста, %		
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.	2017г./ 2015г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	47	46	44	97,8	95,7	93,6

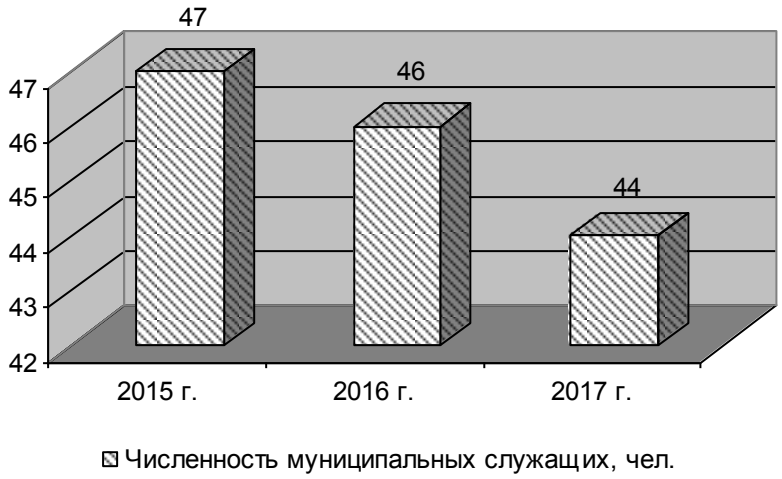


Рисунок 2.1 Динамика численности муниципальных служащих Администрации Угловского района в 2015-2017 гг., чел.

Из данных таблицы 2.1 и рисунка 2.1 можно сделать вывод, что за период 2015-2017 гг. среднесписочная численность муниципальных служащих изменилась в отрицательную сторону. Так в 2016г. по отношению к 2015г. тем роста составил 97,8%, в 2017г. по отношений к 2016г. – 95,7%, а в 2017г. по отношению к 2015г. тем роста составил 93,6%. Таким образом, следует, что за анализируемый период 2015-2017гг. численность муниципальных служащих сократилась на 6,4%.

Далее в работе рассмотрим информацию о движении кадров муниципальных служащих Администрации Угловского района в 2015-2017гг., см таблицу 2.2.

При расчете коэффициента оборота по приему сотрудников необходимо руководствоваться следующей формулой.

Коэффициент оборота по приему представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле:

$$Кп = Чпр / Чср*100\%, (2.1)$$

где Кп – коэффициент оборота по приему;

Чпр – количество принятых работников за отчетный период;

Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по приему - показывает какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода.

Коэффициент оборота по увольнению (убытию) рассчитывают как отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников по формуле:

$$Ку = Чу / Чср*100\%, \quad (2.2)$$

где Ку – коэффициент оборота по увольнению;

Чу – количество уволенных работников за отчетный период;

Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Рост данного показателя указывает либо на оптимизацию численности организации (отдельно взятого структурного подразделения), либо на существующие проблемы с текучестью кадров.

Коэффициент текучести исчисляют как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде к средней за этот период списочной численности работников по формуле

$$Кт = (Чусж + Чунд) / Чср, \quad (2.3)$$

где Кт – коэффициент текучести рабочих кадров;

Чусж – численность уволившихся по собственному желанию;

Чунд – численность уволенных за прогул и нарушение трудовой и производственной дисциплины.

Таблица 2.2 - Движение кадров (муниципальных служащих) Администрации Угловского района за 2015-2017 г.

Показатели	Ед. измерения	2015 год	2016 год	2017 год
Численность работников, занятых на начало года	Чел.	48	47	46

Продолжение таблицы 2.2

Численность работников, занятых на конец года	Чел.	47	46	44
Принято работников	Чел.	2	2	3
Уволено работников В том числе: - на пенсию - по собственному желанию - на учебу - в связи со смертью - по инициативе администрации	Чел	3 2 1 - - -	3 1 1 - 1 -	5 2 2 - - 1
Среднесписочная численность работников	Чел	47,5	46,5	45
Коэффициент оборота по приему	%	4,2	4,3	6,6
Коэффициент оборота по убытию	%	6,3	6,4	11,1
Коэффициент текучести кадров	%	2,1	2,1	2,2

Коэффициент оборота по приему это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период (норма в государственном и муниципальном управлении – 10,0-13,0%).

Коэффициент оборота по увольнению это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период (норма в государственном и муниципальном управлении – 10,0-13,0%).

Коэффициент текучести рабочей силы это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период (норма в государственном и муниципальном управлении – 10-15%).

Из данных таблицы 2.2 можно сделать вывод, что за анализируемый период основная причина увольнений муниципальных служащих Администрации Угловского района является выход на пенсию и по собственному желанию.

Из данных таблицы следует, что в Администрации Угловского района наблюдается естественная текучесть кадров (меньше 5% в год), что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, и говорит о стабильно

работающем коллективе.

Кроме этого по данным таблицы 2.2 можно сделать вывод, что за 2015-2017 гг. количество заключенных договоров с учетом уволенных служащих, соответствовало внутренней необходимости в работниках Администрации Угловского района.

Далее определим удельный вес каждой категории работников в общей численности муниципальных служащих (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Распределение муниципальных служащих Администрации Угловского района по группам должностей в 2015-2017 гг.

Группы должностей	2015 год		2016 год		2017 год	
	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу
Высшая	2	4,3	2	4,3	2	4,5
Ведущая	2	4,3	2	4,3	2	4,5
Главная	16	34,0	16	34,8	15	34,1
Старшая	24	51,1	23	50,0	22	50,0
Младшая	3	6,4	3	6,5	3	6,8
Итого	47	100,0	46	100,0	44	100,0

На рисунке 2.2 наглядно представлено распределение муниципальных служащих Администрации Угловского района по категориям в 2015-2017 гг.

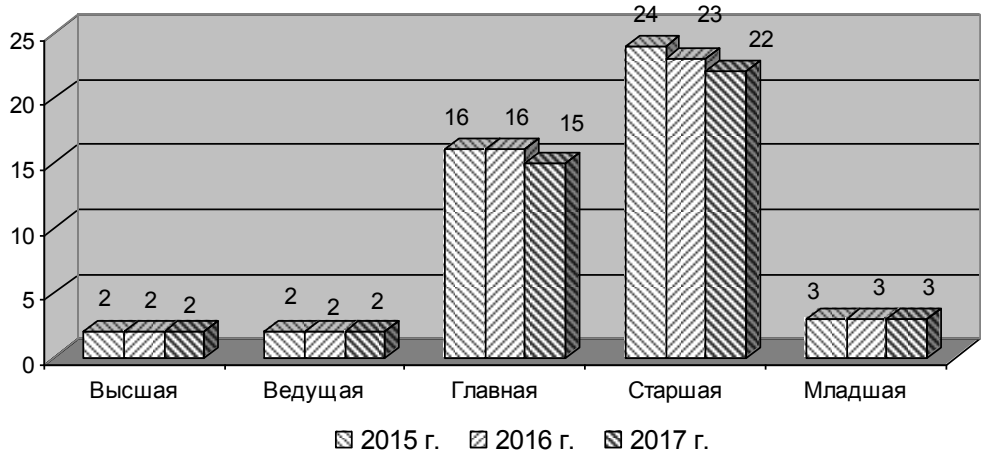


Рисунок 2.2 - Распределение муниципальных служащих Администрации Угловского района по группам должностей в 2015-2017 гг., чел.

На основе данных таблицы 2.3 и рисунков 2.2 следует, что самой многочисленной категорией работников являются старшие и главные группы должностей, которые составляют 51,1%, 50,0%, 50,0% и 34,0%, 34,8%, 34,1% в 2015г., 2016г. и 217г. соответственно.

Высшие, ведущие группы должностей занимают одинаковые доли – 4,3%, 4,3% и 4,5% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно.

На младшие группы должностей приходиться 6,4%, 6,5% и 6,8% в 2015г., 2016г. и 2017г.

Таблица 2.4 - Динамика численности муниципальных служащих Администрации Угловского района по группам должностей в 2015-2017 гг., в %

Группы должностей	2015г.	2016г.	2017г.	Темпы роста, в %	
				2016/2015	2017/2016
Высшая	2	2	2	100	100
Ведущая	2	2	2	100	100
Главная	16	16	15	100	93,8
Старшая	24	23	22	95,8	95,7
Младшая	3	3	3	100	100
Итого	47	46	44	97,9	95,7

Из данных таблицы 2.4 следует, что на всем анализируемом периоде наблюдается незначительное изменение численности персонала по группам должностей. Так в период 2015-217гг. количественные изменения происходили по старшей группе должностей, в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста составил – 95,8%, а в 2017г. по отношению к 2016г. темп роста составил – 95,7%.

По главной группе должностей количественные изменения наблюдаются только в 2017г. по отношению к 2016г. Так в 2017г. по отношению к 2016г. темп роста составил – 93,8%.

По остальным группам должностей в анализируемый период количественных изменений не наблюдается.

Из представленных данных в таблицах 2.3 и 2.4 следует, что кадровый состав Администрации Угловского района по категориям является рационально сформированным, что при умелом его управлении поможет эффективно трудиться всему коллективу для достижения общих целей.

Возрастная структура сотрудников Администрации представлена в таблице 2.5 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.5 - Состав муниципальных служащих Администрации Угловского района по возрасту в 2015-2017 гг.

Численность муниципальных служащих в возрасте	2015 год		2016 год		2017 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 30 лет	2	4,3	2	4,3	3	6,8
От 31 до 40	9	19,1	10	21,7	12	27,3
От 41 до 50	21	44,7	20	43,5	17	38,6
Старше 51 года	15	31,9	14	30,4	12	27,3
Итого	47	100,0	46	100,0	44	100,0

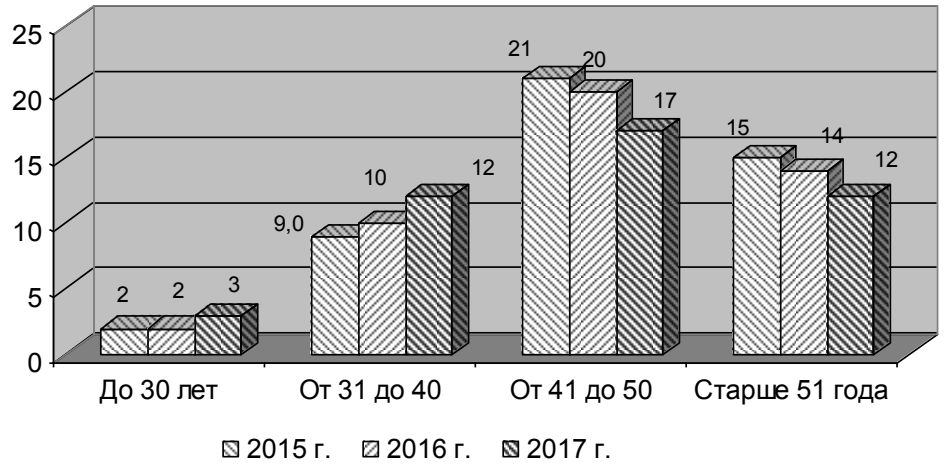


Рисунок 2.3 - Распределение муниципальных служащих Администрации Угловского района по возрасту в 2015-2017 гг., чел.

Согласно данным таблицы 2.5 и диаграммы приведенной на рисунке 2.3 следует, что основную долю среди муниципальных служащих занимают специалисты в возрасте от 41 до 50 лет, при этом доля данных специалистов на всем протяжении анализируемого периода сокращается, так в 2015г., 2016г. и 2017г. данная доля составляла – 44,7%, 43,5% и 38,6%

соответственно.

Вторую по численности категорию в начале анализируемого периода занимали служащие, чей возраст составляет старше 51 года, однако на конец анализируемого периода данная категория служащих по численности сравнялась с категорий служащих, чей возраст составляет от 31 до 40 лет.

Так доля служащих в возрасте старше 51 года составляет 31,9%, 30,4% и 27,3% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно, а доля служащих в возрасте от 31 до 40 лет составляет 19,1%, 21,7% и 27,3% в 2015г., 2016г. и 2017г.

Самую незначительную категорию составляют муниципальные служащие, чей возраст составляет до 30 лет, в 2015г., 2016г. и 2017г. их доля была 4,3%, 4,3% и 6,8% соответственно, тем самым отмечается незначительный рост данной категории служащих.

На основании приведенных данных, следует, что в анализируемом периоде 2015-2017гг., происходит «омоложение» муниципальных служащих Администрации Угловского района.

Так, численность работников более молодого возраста увеличилась, в то время как, численность работников более старшего возраста уменьшается.

Более наглядно данную тенденцию можно увидеть на примере таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика численности муниципальных служащих Администрации Угловского района по возрасту в 2015-2017 гг., в %

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Темпы роста, в %	
				2016/2015	2017/2016
До 30 лет	2	2	3	100,0	150,0
От 31 до 40	9	10	12	111,1	120,0
От 41 до 50	21	20	17	95,2	85,0
Старше 51 года	15	14	12	93,3	85,7
Итого	47	46	44	97,9	95,7

Из данных таблицы 2.6 следует, что положительный темп роста муниципальных служащих Администрации Угловского района по возрасту в 2015-2017 гг. наблюдается у категории служащих в возрасте до 30 лет и от 31 до 40 лет. Так темп роста служащих в возрасте до 30 лет составил 100,0% в 2016г. по отношению к 2015г. и 150%, и в 2017г. по отношению к 2016г. соответственно. Темп роста служащих в возрасте от 31 до 40 лет составил 111,1% в 2016г. по отношению к 2015г. и 120,0%, и в 2017г. по отношению к 2016г. соответственно

Темп прироста муниципальных служащих Администрации Угловского района по возрасту от 41 до 50 лет и старше 51 года на всем анализируемом периоде отрицательный, в среднем в анализируемом периоде сокращение численности у данных групп составляет около 20 % .

Далее в работе охарактеризуем состав муниципальных служащих Администрации Угловского района по гендерному признаку см. Таблицу 2.7.

Таблица 2.7 - Распределение муниципальных служащих Администрации Угловского района по гендерному признаку в 2015-2017 гг.

Численность муниципальных служащих	2015 год		2016 год		2017 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	11	23,4	11	23,9	10	22,7
Женщины	36	76,6	35	76,1	34	77,3
Итого	47	100,0	46	100,0	44	100,0

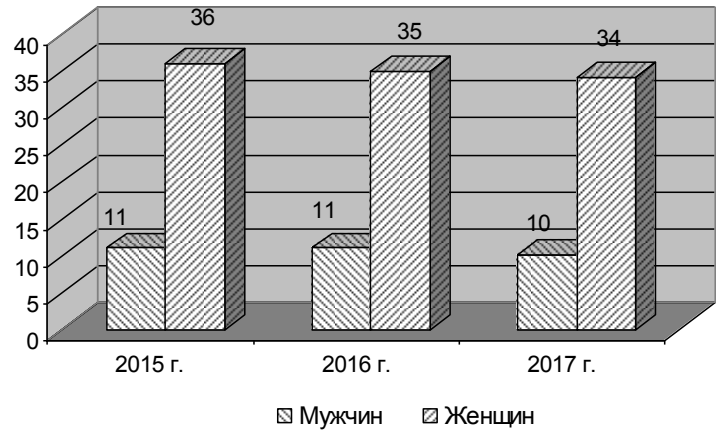


Рисунок 2.4 - Распределение муниципальных служащих

Администрации Угловского района по полу в 2015-2017 гг., чел.

На основании данных таблицы 2.7 и диаграммы приведенной на рисунке 2.4 следует, что основную долю среди муниципальных служащих Администрации Угловского района занимают женщины, так их доля в 2015г., 2016г. и 2017г. составляла 76,6%, 76,1% и 77,3% соответственно.

Высокий процент женщин в органах местного самоуправления объясняется преобладанием женщин на должностях муниципальной службы, отнесенных к младшей и старшей группам должностей. Отметим, что среди руководителей структурных подразделений администрации количество мужчин и женщин примерно одинаково.

Таблица 2.8 – Динамика численности муниципальных служащих Администрации Угловского района по гендерному признаку в 2015-2017 гг., в %

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Темпы роста, в %	
				2016/2015	2017/2016
Мужчины	11	11	10	100,0	90,9
Женщины	36	35	34	97,2	97,1
Итого	47	46	44	97,9	95,7

На основании данных таблицы 2.8 следует, что в анализируемом периоде наблюдается снижение численности как мужчин, так и женщин, что связанно со снижением общей численности муниципальных служащих Администрации Угловского района.

Уровень образования сотрудников Администрации Угловского района показан в таблице 2.6 и на рисунке 2.5

Таблица 2.9 - Структура муниципальных служащих Администрации Угловского района по уровню образования в 2015-2017 гг.

Показатель образования	2015 год		2016 год		2017 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее образование	34	72,3	34	73,9	35	79,5

Продолжение таблицы 2.9

Среднее профессиональное	12	25,5	12	26,1	9	20,5
Среднее общее образование	1	2,1	0	0,0	0	0,0
Итого	47	100,0	46	100,0	44	100,0

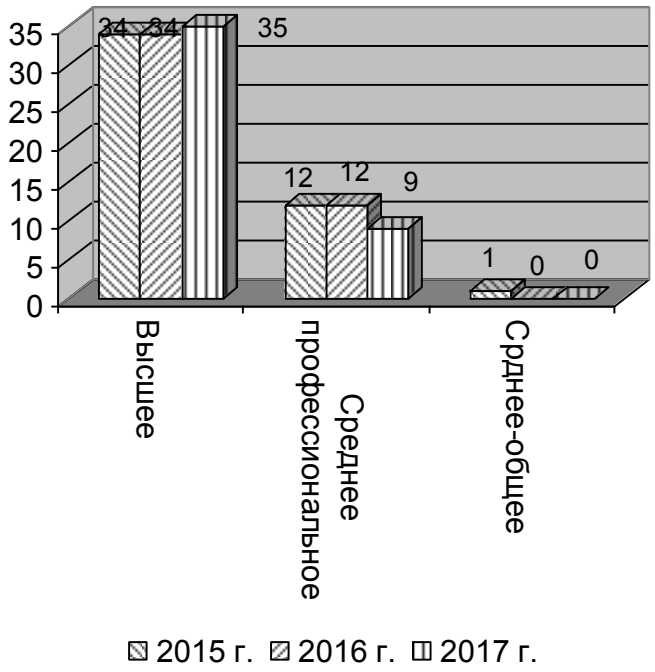


Рисунок 2.5 - Распределение муниципальных служащих Администрации Угловского района по уровню образования в 2015-2017 гг., чел.

Из представленных данных в таблице 2.9 и диаграммы приведенной на рисунке 2.5 можно сделать вывод, что численность служащих Администрации Угловского района со средним профессиональным и средним общим образованием за анализируемы период 2015-2017 гг. снижается, тогда как численность служащих с высшим образованием увеличивается.

Так доля муниципальных служащих со средним общим образованием с долей в 2,1% в 2015г., снизилась до 0,0% в 2016г. и 2017г.

Доля муниципальных служащих со средним профессиональным образованием составляет 25,5%, 26,1% и 20,5% соответственно в 2015г.,

2016г. и 2017г.

Наибольшую долю муниципальных служащих Администрации Угловского района по уровню образования составляют служащие, имеющие высшее образование. Так доля указанных служащих в 2015г., 2016г. и 2017г. составляла 72,3%, 73,9% и 79,5% соответственно.

Таблица 2.10 – Темп роста состава муниципальных служащих Администрации Угловского района по уровню образования в 2015-2017 гг., в %

Показатель образования	2015г.	2016г.	2017г.	Темпы роста, в %	
				2016/2015	2017/2016
Высшее образование	34	34	35	100	102,9
Среднее профессиональное	12	12	9	100	75,0
Сренее общее образование	1	0	0	0	0,0
Итого	47	46	44	97,9	95,7

Согласно данным таблицы 2.10 следует, что количество сотрудников имеющих высшее образование показывают положительный темп прироста, так в анализируемом периоде темп прироста составил 2,9%.

Тогда как количество сотрудников имеющих среднее профессиональное и среднее общее образование показывают отрицательный темп прироста.

Так в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста сотрудников имеющих среднее профессиональное образование составил 100,0, а в 2017г. по отношению к 2016г. – 75,0%.

Темп прироста сотрудников имеющих среднее общее образование в 2016г. по отношению к 2015г. и в 2017г. по отношению к 2016г. равен 0,0%, так как с 2016г. данные сотрудники отсутствуют в штатной численности Администрации Угловского района.

Из приведенных данных в таблицах 2.6 и 2.7 следует, что образовательный уровень муниципальных служащих Администрации

Угловского района находиться на достаточно высоком уровне, который на всем анализируемом периоде 2015-2017 гг. повышался. Всё это позволяет решать поставленные задачи перед Администрации Угловского района на высоком уровне.

Одним из важных факторов, характеризующих кадровый состав организации, является стаж работы.

В таблице 2.8 и на рисунке 2.6 показано распределения муниципальных служащих Администрации Угловского района по стажу муниципальной службы за 2015-2017 гг.

Таблица 2.11 Структура муниципальных служащих Администрации Угловского района по стажу муниципальной службы в 2015- 2017 гг.

Стаж работы	2015 год		2016 год		2017 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 1 года	2	4,3	2	4,3	3	6,8
От 1 до 5 лет	12	25,5	12	26,1	10	22,7
От 5 до 10 лет	21	44,7	20	43,5	19	43,2
Более 10 лет	12	25,5	12	26,1	12	27,3
Итого	47	100,0	46	100,0	44	100,0

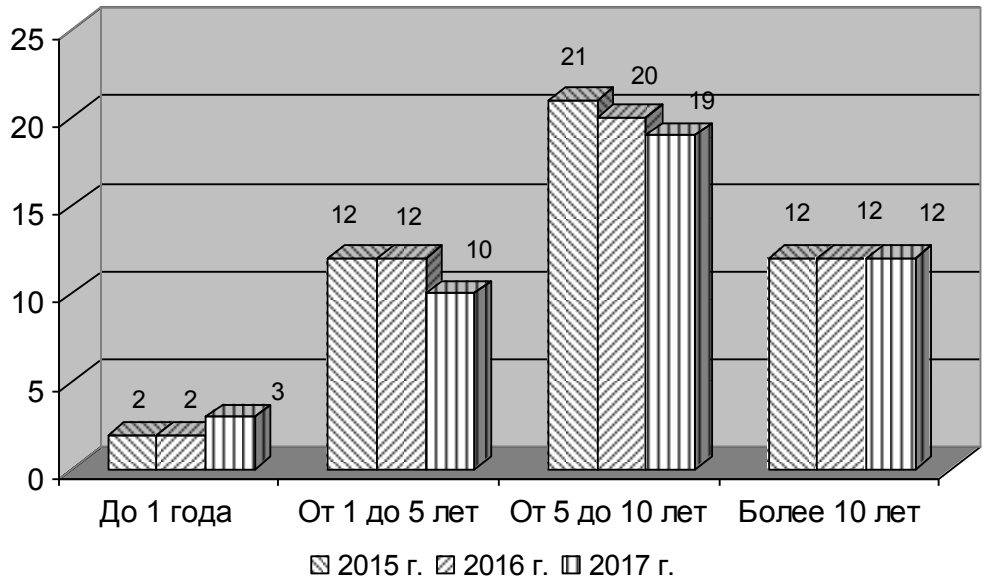


Рисунок 2.6 - Распределения муниципальных служащих Администрации Угловского района по стажу муниципальной службы в 2015- 2017 гг., чел.

Из данных таблицы 2.11 и диаграммы приведенной на рисунке 2.6

видно, что наибольшую долю по стажу составляют служащие со стажем от 5 до 10 лет, доля указанных служащих составляет 44,7%, 43,5% и 43,2% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно.

Вторую по численности категории составляют служащие со стажем от 1 до 5 лет и со стажем более 10 лет. Доли данных сотрудников практически одинаковы на всем протяжении анализируемого периода.

Так в 2015. и 2016г. доля указанных сотрудников одинакова и составила 25,5% и 26,1% соответственно.

В 2017г. доля служащих со стажем от 1 до 5 лет составила 22,7%, а доля указанных сотрудников со стажем более 10 лет – 27,3%.

Самую незначительную долю от всей численности муниципальных служащих Администрации Угловского района составляют служащие, чей стаж составляет менее 1 года. Доля указанных сотрудников составляет в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно 4,3%, 4,3% и 6,8%.

Таблица 2.12 Динамика численности муниципальных служащих Администрации Угловского района по стажу муниципальной службы в 2015-2017 гг.

Стаж работы	2015г.	2016г.	2017г.	Темпы роста, в %	
				2016/2015	2017/2016
До 1 года	2	2	3	100,0	150,0
От 1 до 5 лет	12	12	10	100,0	83,3
От 5 до 10 лет	21	20	19	95,2	95,0
Более 10 лет	12	12	12	100,0	100,0
Итого	47	46	44	97,9	95,7

Из данных таблицы 2.12 следует, что изменение численности муниципальных служащих Администрации Угловского района по стажу не однородно.

Так темп роста служащих со стажем до 1 года составил в 2016 г. по отношению к 2015г. – 100,0, а в 2017г. по отношению к 2016г. – 150,0%.

Тем роста служащих со стажем от 1 до 5 лет был отрицательным, так в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста составил - 100,0, а в 2017г. по отношению к 2016г. –83,3%.

Тем роста служащих со стажем от 5 до 10 лет также был отрицательным, так в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста составил – 95,2%, а в 2017г. по отношению к 2016г. –95,0%.

Темп прироста служащих со стажем более 10 лет отсутствовал на всем протяжении анализируемого периода 2015-2017гг.

Таким образом, можно сделать вывод, что среди муниципальных служащих Администрации присутствуют как молодые кадры, не имеющие длительного опыта работы в данной сфере, это сотрудники со стажем до 5 лет, так и достаточно опытные работники, со стажем работы более 5 лет, которые могут передать свой опыт работы и соответствующие навыки менее опытным коллегам.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что в Администрации Угловского района наблюдается естественная текучесть кадров, что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, и говорит о стабильно работающем коллективе.

Количество заключенных договоров с учетом уволенных служащих, соответствовало внутренней необходимости в работниках Администрации Угловского района.

Самой многочисленной категорией работников являются старшие и главные группы должностей. В целом кадровый состав Администрации Угловского района по категориям является рационально сформированным, что при умелом его управлении поможет эффективно трудиться всему коллективу для достижения общих целей.

Основную долю среди муниципальных служащих занимают специалисты в возрасте от 41 до 50 лет, при этом доля данных специалистов на всем протяжении анализируемого периода сокращается, в то время как,

численность работников более старшего возраста уменьшается.

Численность служащих Администрации Угловского района со средним профессиональным и средним общим образованием за анализируемы период 2015-2017 гг. снижается, тогда, как численность служащих с высшим образованием увеличивается.

Образовательный уровень муниципальных служащих Администрации Угловского района находиться на достаточно высоком уровне, который на всем анализируемом периоде 2015-2017 гг. повышался. Всё это позволяет решать поставленные задачи перед Администрации Угловского района на высоком уровне.

Среди муниципальных служащих Администрации присутствуют как молодые кадры, не имеющие длительного опыта работы в данной сфере, это сотрудники со стажем до 5 лет, так и достаточно опытные работники, со стажем работы более 5 лет, которые могут передать свой опыт работы и соответствующие навыки менее опытным коллегам.

2.3 Анализ кадровой политики Администрации Угловского района

Основную роль в формировании реализации кадровой политики в системе муниципальной службы Администрации Угловского района выполняет Глава Администрации района и общий отдел, который является структурным подразделением Администрации.

Штатная численность общего отдела ГУ УПФР по Угловскому району составляет 2 человека.

В своей деятельности общий отдел руководствуется Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом, федеральными законами, Законом Российской Федерации «О муниципальной службе в Российской Федерации», законами Алтайского края, постановлениями и распоряжениями администрацией Угловского района.

Основными функциями общего отдела Угловского района являются:

- привлечение из внешней среды специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для организации оптимальной и эффективной работы организации;

- обучение, развитие и ротация специалистов для повышения эффективности функционирования и развития организации;

- оптимизация организационной структуры, эффективная регламентация и координация деятельности подразделений организации при динамике функционирования и развития под воздействием постоянно изменяемых факторов внешней среды;

- организация и усовершенствование условий труда с целью общей оптимизации деятельности и развития ее эффективности;

- организация, разработка и внедрение мероприятий по оптимизации психологических аспектов взаимодействия и более полной реализации мотивационно-потребностных комплексов работников.

Порядок поступления на муниципальную службу в администрацию сельсовета, ее прохождения и прекращения регулируется ФЗ «О муниципальной службе в РФ». Согласно ст. 16 данного закона, на муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным в соответствии с данным Федеральным законом для замещения должностей муниципальной службы, при отсутствии обстоятельств, указанных в статье 13 данного Федерального закона в качестве ограничений, связанных с муниципальной службой.

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством с учетом особенностей, предусмотренных законодательством.

Поступление гражданина на муниципальную службу оформляется

актом представителя нанимателя (работодателя) о назначении на должность муниципальной службы.

При поступлении на муниципальную службу специалист, в процессе испытательного срока, самостоятельно осваивает специфику и особенности свей работы, что негативно сказывается на формировании и развитии профессиональных знаний. Данный факт связан с тем, что в администрации Угловского района отсутствует институт наставничества.

В целях совершенствования работы администрации сельсовета по отбору и расстановке кадров, выявления и использования потенциальных возможностей и способностей муниципальных служащих, своевременного замещения вакантных должностей муниципальной службы, в соответствии с ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», законом Алтайского края «О муниципальной службе в Алтайском крае», утверждено Положение о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы Администрации Угловского района. Контроль за выполнением постановления возложен на специалиста администрации.

Данное Положение определяет структуру кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы Администрации Угловского района (далее – кадровый резерв), порядок формирования и ведения, общие принципы отбора кандидатов на включение в состав кадрового резерва, формы работы с кадровым резервом.

Кадровый резерв формируется для замещения вакантных должностей муниципальной службы Администрации Угловского района, предусмотренных Реестром муниципальных должностей муниципальной службы в муниципальном образовании Администрации Угловского района.

Формирование кадрового резерва проводится в целях:

- своевременного замещения вакантных должностей муниципальной службы Администрации Угловского района в соответствии с квалификационными требованиями по замещаемой должности;

- стимулирования повышения профессионализма, служебной

активности муниципальных служащих Администрации Угловского района;

- сокращения периода профессиональной адаптации при назначении на вакантную должность муниципальной службы;

- совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров;

- привлечения граждан на муниципальную службу;

- повышения качества муниципальной службы.

Формирование кадрового резерва основано на принципах:

- компетентности и профессионализма лиц, включаемых в резерв;

- добровольности включения в резерв;

- единства основных требований, предъявляемых к кандидатам на выдвижение.

Рассмотрим порядок формирования и ведения кадрового резерва в сельсовете.

Кадровый резерв формируется и ведется в администрации Новоегорьевского сельсовета. Ведение кадрового резерва осуществляет специалист по кадрам Администрации Угловского района.

Кадровый резерв формируется на 3 года и утверждается до 15 декабря.

Кадровый резерв утверждается распоряжением главы Администрации Угловского района. Кадровый резерв на замещение вакантных ведущих, старших, младших должностей муниципальной службы утверждается правовым актом Администрации Угловского района и до 20 декабря представляется специалисту, отвечающему за кадровую работу в Администрации Угловского района для формирования сводного списка лиц, состоящих в кадровом резерве на замещение вакантных должностей муниципальной службы в Администрации Угловского района.

В кадровый резерв могут быть включены муниципальные служащие и граждане, отвечающие квалификационным требованиям, установленным действующим законодательством, обладающие необходимыми профессиональными, деловыми и личными качествами. Включение в кадровый резерв муниципальных служащих (граждан) осуществляется с их

письменного согласия.

Основанием для включения в кадровый резерв являются:

1) для муниципального служащего:

- рекомендация аттестационной комиссии и (или) конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы, в котором муниципальный служащий принимал участие, но не победил:

- рекомендация руководителя органа местного самоуправления;

- ликвидация, реорганизация органа местного самоуправления, сокращение штата в случае непредставления муниципальному служащему другой работы в соответствии с его профессией и квалификацией;

2) для гражданина:

- рекомендация конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы, в котором гражданин принимал участие, но не победил;

- рекомендация руководителя органа местного самоуправления.

В кадровый резерв на замещение одной вакантной должности муниципальной службы может быть включено не более трех муниципальных служащих (граждан).

Муниципальный служащий (гражданин) может состоять в списках кадрового резерва на замещение нескольких должностей муниципальной службы и в нескольких органах местного самоуправления.

На граждан, включенных в кадровый резерв, кадровая служба формирует учетное дело, в которое включаются следующие документы:

- заявление гражданина на включение в кадровый резерв;

- копия трудовой книжки;

- копии документов о профессиональном образовании;

- рекомендация конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы в органе местного самоуправления о включении гражданина в кадровый

резерв;

- документы о профессиональной переподготовке, повышении квалификации и стажировке в период нахождения в кадровом резерве;

- сведения об отказе от замещения вакантной должности муниципальной службы, на замещение которой он состоял в кадровом резерве;

- иные документы.

Данные документы в отношении муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв в органе местного самоуправления по месту службы, вносятся в его личное дело. В случае включения муниципального служащего в кадровый резерв не по месту службы на него формируется учетное дело.

Основаниями для исключения муниципального служащего (гражданина) из кадрового резерва являются:

- истечение срока нахождения в кадровом резерве;

- добровольный отказ от назначения на должность муниципальной службы;

- назначение на должность муниципальной службы, на замещение которой гражданин состоял в кадровом резерве;

- снижение показателей эффективности и профессиональной служебной деятельности муниципального служащего в соответствии с результатами аттестации;

- отказ от прохождения профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки;

- совершение муниципальным служащим должностного проступка, повлекшего применение дисциплинарного взыскания;

- возникновение установленных законодательством оснований, препятствующих поступлению на муниципальную службу;

- личное заявление.

Ежегодно, до 15 декабря, глава Администрации Угловского района проводит анализ кадрового резерва, дает оценку деятельности каждого зачисленного в кадровый резерв, принимает решение об исключении муниципального служащего (гражданина) из кадрового резерва.

Численность граждан, зачисленных в резерв управленческих кадров Администрации Угловского района представлен в Таблице 2.10.

Таблица 2.13 - Численность граждан, зачисленных в резерв управленческих кадров Администрации Угловского района в период 2015-2017гг.

№ п\п	Должность, на которую формирует-ся резерв	Ф.И.О. дата рождения	Образование, что и когда окончил, специальность по образованию	Место работы и занимаемая должность	Дата Назначе-ния	Стаж Муници-пальной и государ-ственной службы (при наличии)	Срок, на который включен в резерв
1	Заместитель главы Администрации Угловского района по финансам	П***** Н***** А***** 0*.1*.198*	Государственное образова-тельное уч-реждение высшего профессионального образования «Алтайский государ-ственный университет» 18.06.2007. Экономист по специи-альности «Финансы и кредит»	Администра-ция сельсовета Главный специалист администрации сельсовета экономист по программному обеспечению	05.11 2012	4 года	3 года
2	Заместитель главы Администрации Угловского района оператив-ным вопросам	К***** М***** А******** 2*.0*.198*	Рубцовское педа-гогическое училище 26 июня 2000года. Специальность-учитель начальных классов	Администра-ция сельсовета Главный специалист администрации сельсовета	10.11. 2011	6 лет	3 года

Анализ данных Таблицы 2.13 показал, что в администрации сельсовета, в анализируемом периоде 2015-2017 гг., в резерв управленческих кадров зачислены два муниципальных служащих.

Формами работы с лицами, состоящими в кадровом резерве, являются:

- профессиональная переподготовка, повышение квалификации в

образовательных учреждениях профессионального образования;

- стажировка;

- временное замещение должности муниципальной службы (на период отсутствия муниципального служащего, замещающего эту должность на постоянной основе);

- подготовка проектов правовых актов, докладов;

- иные формы.

Граждане, зачисленные в резерв управленческих кадров Администрации Угловского района, приведенные в таблице 2.13 временно замещали должность муниципальной службы в период отсутствия муниципального служащего, замещающего эту должность на постоянной основе.

Ответственными за организацию работы с лицами, состоящими в кадровом резерве, являются специалист общего отдела и глава муниципального образования Администрации Угловского района.

Следующим направлением в реализации кадровой политики общего отдела является аттестация муниципальных служащих. Аттестация муниципальных служащих призвана способствовать совершенствованию деятельности Администрации Угловского района её структурных подразделений по подбору, повышению квалификации и расстановке кадров муниципальных служащих, определения уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности.

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

Аттестация проводится один раз в три года. Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия. В состав аттестационной комиссии входят председатель комиссии, заместитель председателя, секретарь и члены комиссии.

В период 2015-2017 гг. общим отделом Администрации Угловского

района Алтайского края были проведены заседания аттестационных комиссий.

В результате аттестации аттестационная комиссия дает муниципальному служащему одну из следующих оценок:

- соответствует замещаемой муниципальной должности;

- соответствует муниципальной должности при условии выполнения рекомендаций комиссии;

- не соответствует замещаемой муниципальной должности.

Руководитель структурного подразделения вправе на основании рекомендаций аттестационной комиссии и с соблюдением действующего законодательства принять решение:

- о повышении муниципального служащего в должности;

- о включение в кадровый резерв на вышестоящую муниципальную должность;

- о поощрении муниципального служащего;

- об установлении, изменении или отмене надбавки к должностному окладу;

- о понижении в должности или освобождении занимаемой должности.

Во исполнение постановления Главы Администрации Угловского района «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих», администрация Угловского района издала Приказ «О проведении аттестации муниципальных служащих». На основании этого Приказа руководство Администрации утвердило Постановление об аттестации и Положение о проведении аттестации муниципальных служащих, с приложениями.

Через организационно- контрольный отдел проходит вся документация по аттестации муниципальных служащих, составляющая немалый объем. Реальной оценке подвергаются образовательный уровень и опыт работы (в плане соответствия должностным инструкциям), а также внимание уделяется оценке реальной деятельности служащих, их сильных и слабых

сторон в профессиональном и личностном плане.

Все сотрудники Администрации Угловского района, их руководители, признают необходимость и значимость аттестации.

Результаты деятельности аттестационной комиссии в 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Результаты деятельности аттестационной комиссии в 2015 – 2017 гг.

Рассмотрено сотрудников	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, в %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
По определению уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности	8	14	12	175,0	85,7
По истечении испытательного срока	4	6	6	150,0	100,0
По выдвижению на вышестоящую должность	6	4	6	66,7	150,0
Всего заседаний аттестационной комиссии	18	24	24	133,3	100,0

Далее более проанализируем деятельность аттестационных комиссий за анализируемый период.

В 2015 г. аттестационной комиссией было проведено всего 18 заседаний. Из них 8 комиссий на определение уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности.

По истечении испытательного срока в 2015 г. аттестационной комиссией было проведено всего 4 заседаний. Все из них были проведены для муниципальных служащих заключивших трудовые договора.

По выдвижению на вышестоящую должность в 2015 г. аттестационной комиссией было проведено 6 заседания. Одна комиссия для перевода муниципальных служащих из ведущего специалиста в разряд руководителя, две комиссии для перевода муниципальных служащих из специалиста в

главные специалисты.

В 2016 г. аттестационной комиссией было проведено всего 24 заседаний.

Из них 14 комиссий на определение уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности.

По истечении испытательного срока в 2016 г. аттестационной комиссией было проведено всего 6 заседаний. Все из них были проведены для муниципальных служащих заключивших трудовые договора в 2016 г.

По выдвижению на вышестоящую должность в 2016 г. аттестационной комиссией было проведено 6 заседания. Одна комиссия для перевода муниципальных служащих из ведущего главного специалиста в разряд ведущего специалиста, одна комиссия для перевода муниципального служащего из разряда из специалиста в главные специалисты.

В 2017 г. аттестационной комиссией было проведено всего 24 заседаний.

Из них 12 комиссий на определение уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности.

По истечении испытательного срока в 2017 г. аттестационной комиссией было проведено всего 6 заседания. Все из них были проведены для муниципальных служащих заключивших трудовые договора.

По выдвижению на вышестоящую должность в 2017 г. аттестационной комиссией было проведено 6 заседания. Одна комиссия для перевода муниципальных служащих из ведущего специалиста в разряд руководителя, две комиссии для перевода муниципальных служащих из специалиста в главные специалисты.

Сведения об аттестации муниципальных служащих Администрации Угловского района сгруппированы в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Сведения об аттестации муниципальных служащих Администрации Угловского района

Результаты	2015 г.	2016 г.	2017 г.
По определению уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности			
Соответствуют занимаемой должности	6	14	12
Соответствуют занимаемой должности с рекомендациями	2	-	-
Не соответствуют по квалификационным требованиям (нет образования)	-	-	-
Показали слабые знания	-	-	-
Не аттестованы	-	-	-
По истечении испытательного срока			
Соответствуют занимаемой должности	4	6	4
Соответствуют занимаемой должности с рекомендациями	-	-	2
Не соответствуют по квалификационным требованиям (нет образования)	-	-	-
Показали слабые знания	-	-	-
Не аттестованы	-	-	-
По выдвижению на вышестоящую должность			
Кандидат соответствует вышестоящей должности	4	4	4
Кандидат соответствует вышестоящей должности с рекомендациями	2	-	-
Кандидат не соответствует вышестоящей должности	-	-	-

По данным таблицы 2.15 можно сделать вывод, что при аттестации по определению уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности соответствуют занимаемой должности 93,75% муниципальных служащих, от аттестуемых; соответствуют занимаемой должности с рекомендациями – 6,25% муниципальных служащих.

При аттестации по истечении испытательного срока соответствуют занимаемой должности – 90,0% муниципальных служащих, 10,0% - муниципальных служащих соответствуют занимаемой должности с

рекомендациями.

При аттестации по выдвижению на вышестоящую должность – 83,34 % соответствуют вышестоящей должности, 16,66% - муниципальных служащих соответствуют вышестоящей должности с рекомендациями.

Для достижения положительных результатов в планировании карьеры муниципальных служащих администрации Угловского района использовались такие практические формы обучения как семинары. На проведенных занятиях особое внимание уделялось изучению новых законов, указов и распоряжений, касающихся работы муниципальной службы выпущенных правительством Российской Федерации и главой Алтайского края, а также изучению указов и распоряжений Главы Администрации Угловского района, касающейся работы самой администрации.

В период с 01.01.2015 по 31.12.2017 в общем отделе администрации Угловского района проведена следующая работа: Подготовлены проекты постановлений: «О ежемесячных надбавках к должностным окладам за особые условия муниципальной службы»; «О внесении изменений в Правила внутреннего трудового распорядка»; «О внесении изменений в постановление «О денежном содержании работников администрации Угловского района Алтайского края»; «О внесении изменений в Реестр должностей муниципальной службы администрации Угловского района Алтайского края»; «О внесении изменений в состав комиссии по назначению пенсии за выслугу лет»; «О комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов на муниципальной службе в администрации Угловского района».

В таблице 2.16 представлено количество распоряжений, подготовленных общим отделом Администрации Угловского района.

Таблица 2.16 - Количество распоряжений, подготовленных общим отделом администрации Угловского района

Подготовлено распоряжений	2015 г.	2016 г.	2017 г.
о приёме на работу	3	3	5
об исполнении обязанностей	3	2	4
о выплате материальной помощи	3	2	4
о переводе	1	0	0
об увольнении	2	3	2
о единовременном денежном вознаграждении	2	1	2
о ежемесячных надбавках (за выслугу лет и др.)	3	5	4
о привлечении к работе в выходные и праздничные дни	1	0	0
о командировках	21	24	26
об отпусках	25	25	24
Всего	64	65	71

В исследуемый период 2015-2017гг. была проведена работа по внесению изменений в штатное расписание. Подготовлены соглашения к трудовым договорам, заключенным с муниципальными служащими администрации Угловского района, связи с изменением определённых условий сторонами трудового договора.

Проводилась работа по уведомлению муниципальных служащих администрации Угловского района об изменении ежемесячного денежного поощрения и ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия муниципальной службы.

Была организована проверка достоверности сведений, предоставленных гражданами при приёме на муниципальную службу в период 2015-2017 гг.

Кроме этого за период 2015-2017 гг. общим отделом Администрации Угловского района проделывалась работа по формированию штатного расписания в соответствии с утвержденной структурой Администрации Угловского района.

С целью повышения профессионального уровня в 2015-2017 годах

муниципальные служащие проходили курсы повышения квалификации, обучающие семинары, а также получали высшее образование и дополнительное профессиональное образование, более подробно информация представлена в таблице 2.17 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.17 - Повышение образовательного уровня муниципальными служащими Администрации Угловского района

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Курсы повышения квалификации	7	87,5	4	66,7	5	71,4
Обучающие семинары	1	12,5	1	16,7	1	14,3
Получали высшее образование	0	0	1	16,7	1	14,3
Всего муниципальных служащих	8	100	6	100,0	7	100,0

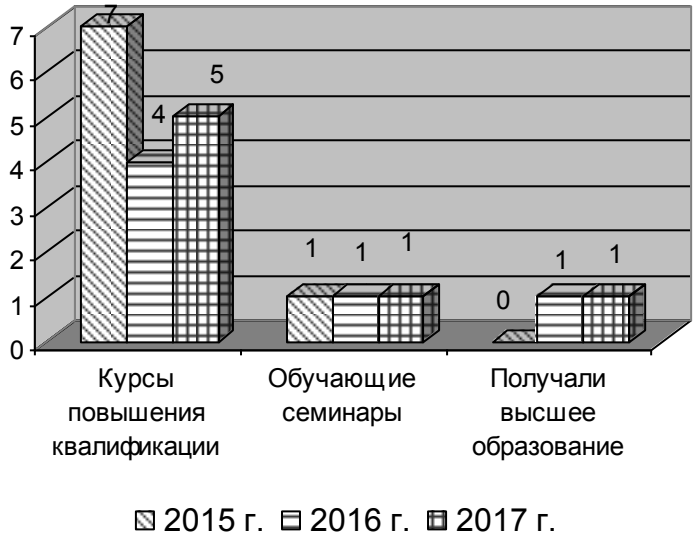


Рисунок 2.7 - Повышение образовательного уровня муниципальными служащими Администрации Угловского района, чел.

Из данных, приведенных в таблице 2.17 следует, что основную долю в повышении образовательного уровня муниципальных служащих Администрации Угловского района, на всем анализируемом периоде, занимают курсы повышения квалификации.

Основные направления подготовки муниципальных служащих Администрации Угловского района на курсах повышения квалификации и обучающих семинарах представлены на рис. 2.8.

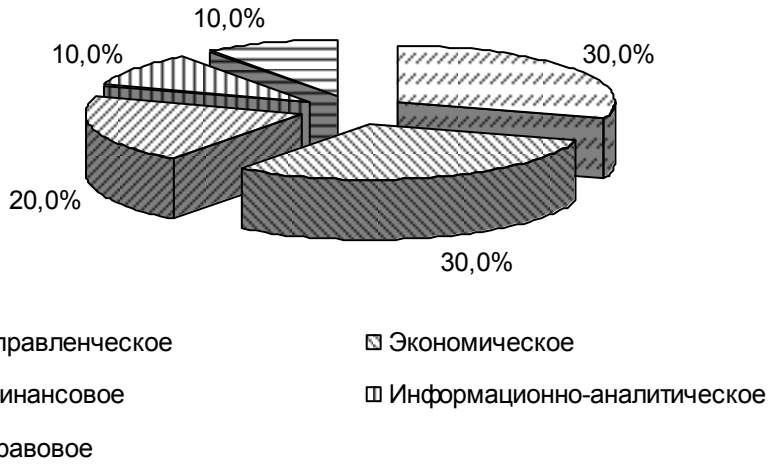


Рисунок 2.8 Структура направлений подготовки муниципальных служащих, в 2015 – 2017 г., %

Исходя из данных диаграммы, приведенной на рисунке 2.9 следует, что наиболее востребованными направлениями подготовки муниципальных служащих в 2015 – 2017 гг. можно считать управленческое 30,0% и экономическое – 30,0%.

Общим отделом в 2015 – 2017 годах была организована работа по представлению муниципальными служащими администрации Угловского района сведений о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей.

Далее в работе рассмотрим применяемые методы стимулирования в Администрации Угловского района. Положением об оплате труда работников Администрации Угловского района определяется порядок и условия оплаты труда работников управления, кроме работников обслуживающего персонала. Оплата труда работников является средством их материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности.

Оплата труда работников состоит из месячного должностного оклада, в соответствии с замещаемыми ими должностями, ежемесячных надбавок, премий и других выплат, предусмотренных соответствующими Федеральными законами и иными нормативными актами.

Денежное содержание муниципальных служащих состоит из должностного оклада, а также ежемесячных и иных дополнительных выплат.

В Таблице 2.18 представлена заработной платы муниципальных служащих Администрации Угловского района в 2015-2017 гг.

Таблица 2.18 – Динамика среднемесячной заработной платы муниципальных служащих Администрации Угловского района за 2015-2017 гг., чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Среднемесячная заработная плата, руб.	11500	12125	13258	105,4	109,3

В соответствии с Положением о денежном содержании, дополнительных гарантиях и поощрении муниципальных служащих Михайловского района от 12 апреля 2012 ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе, выплачивается в размерах:

при стаже муниципальной службы % к должностному окладу

- от 1 года до 5 лет – 10 %;
- от 5 лет до 10 лет – 15 %;
- от 10 лет до 15 лет – 20 %;
- свыше 15 лет – 30 %.

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы приведена в таблице 2.19.

Таблица 2.19 - Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы муниципальных служащих Угловского района

Должности по реестру	% должностного оклада
по высшим должностям	до 190
по главным должностям	до 150
по ведущим должностям	до 120
по старшим и младшим должностям	до 110

Надбавка к должностному окладу муниципального служащего за допуск к сведениям, составляющим государственную тайну, устанавливается главой администрации района в зависимости от степени секретности сведений в размерах, определяемых нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Ежемесячная надбавка за ученую степень:

а) кандидата наук - в размере до трех минимальных размеров оплаты труда, установленных федеральным законом;

б) доктора наук - в размере до пяти минимальных размеров оплаты труда, установленных федеральным законом;

Таблица 2.20 - Размер ежемесячного денежного поощрения муниципальных служащих Администрации Угловского района

Должности	% должностного оклада
по высшим должностям	до 220
по главным должностям	до 200
по ведущим должностям	до 135
по старшим и младшим	до 130

Ежемесячное денежное поощрение выплачивается за фактически отработанное время и в пределах фонда оплаты труда муниципальных служащих.

Конкретные размеры ежемесячного денежного поощрения муниципального служащего администрации района определяются главой

Администрации района, в соответствии с личным вкладом муниципального служащего в общие результаты работы.

При предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска муниципальному служащему устанавливаются единовременная выплата в размере двух должностных окладов и материальная помощь в размере одного должностного оклада.

Единовременная выплата производится при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.

Выплата материальной помощи муниципальному служащему производится за рабочий год, как правило, при предоставлении очередного отпуска, в размере одного месячного должностного оклада.

Размер материальной помощи во всех случаях определяется исходя из окладов, установленных на день выплаты.

Оказание материальной помощи в виде денежных выплат в сроки, не совпадающие с предоставлением очередного отпуска, производится на основании письменного заявления работника с указанием необходимости этой помощи.

Кроме этого в Администрации Угловского района предусмотрена система поощрений и награждений за муниципальную службу.

Единовременное поощрение в связи с выходом на пенсию выплачивается муниципальным служащим при увольнении по причине выхода на пенсию, а также достижения предельного возраста, установленного для замещения муниципальной должности в следующем размере:

- при наличии от 10 до 15 полных лет стажа выслуги лет – в размере 2 окладов денежного содержания;

- при наличии от 15 до 20 полных лет стажа выслуги лет – в размере 3 окладов денежного содержания;

- при наличии от 20 до 25 полных лет стажа выслуги лет – в размере 4 окладов денежного содержания;

- при наличии свыше 25 полных лет стажа выслуги лет – в размере 5 окладов денежного содержания;

Размер единовременного поощрения определяется по окладу денежного содержания на день увольнения с муниципальной службы.

По результатам работы глава Администрации Угловского района имеет право:

- выплатить муниципальному служащему единовременное денежное поощрение;

- наградить ценным подарком;

Дополнительные гарантии, предоставляемые муниципальному служащему

В случае смерти муниципального служащего его семья имеет право на получение единовременного пособия - 10 минимальных размеров оплаты труда.

В случае смерти супруга, родителей, детей муниципальному служащему оказывается единовременная материальная помощь 1 минимальный размер оплаты труда.

Муниципальный служащий имеет право на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку с сохранением на этот период замещаемой должности муниципальной службы и денежного содержания, в том числе в рамках оказания государственной поддержки в сфере профессиональной подготовки кадров, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в пределах средств, предусмотренных в краевом бюджете на указанные цели.

Кроме вышеописанных материальных стимулов, общим отделом применяются некоторые зарекомендовавших себя способы немонетарного стимулирования работников:

- слова благодарности;

- поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков;

- официальное поздравление сотрудника с увеличением его стажа

государственной еще на один год;

- размещение на доске почета фотографий лучших работников;

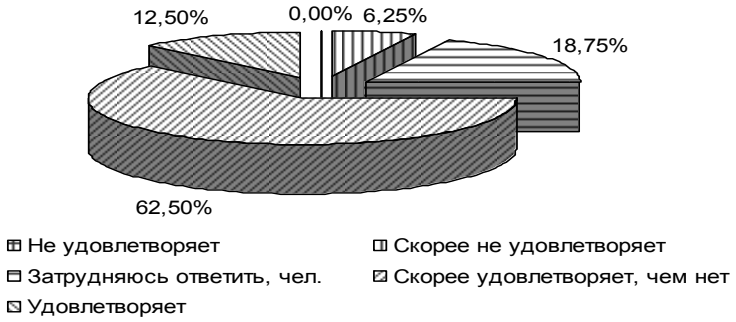
- вручение памятных сувениров, ценных подарков и прочее.

Таким образом, можно сделать вывод, что приоритетными направлениями кадровой политики в системе муниципальной службы администрации Угловского района являются: формирование эффективного механизма подбора кадрового состава муниципальных служащих и работы с ним; повышение престижа муниципальных службы и авторитета муниципальных служащих; совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих.

Для оценки проводимой кадровой политикой Администрации Угловского района деятельности нами было проведено социологическое исследование - тестирование среди сотрудников Администрации.

В тестировании приняли участие 32 служащих. Для исследования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих была взята за основу методика «Тест индивидуальной мотивации» (приложение 2), направленная на выявление основных мотивов, стимулирующих муниципальных служащих в процессе трудовой деятельности. Результаты обработки теста приведены в приложении.

1. На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас процесс выполняемой работы?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.9



.

Рисунок 2.9 Ответ на вопрос: «Удовлетворяет ли Вас процесс выполняемой работы?», в %

На основе полученных данных можно сделать вывод, что процесс выполняемой работы удовлетворяет большую часть опрошенных – 62,5%. Однако 6,25% от всей численности ответили, что процесс выполняемой работы их скорее всего не удовлетворяет, 18,75% - от анкетируемых затруднились с ответом. Из этого следует, что 75% сотрудников вполне удовлетворены процессом работы

2. На вопрос: «Удовлетворяют ли Вас перспективы профессионального, служебного роста?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.10.

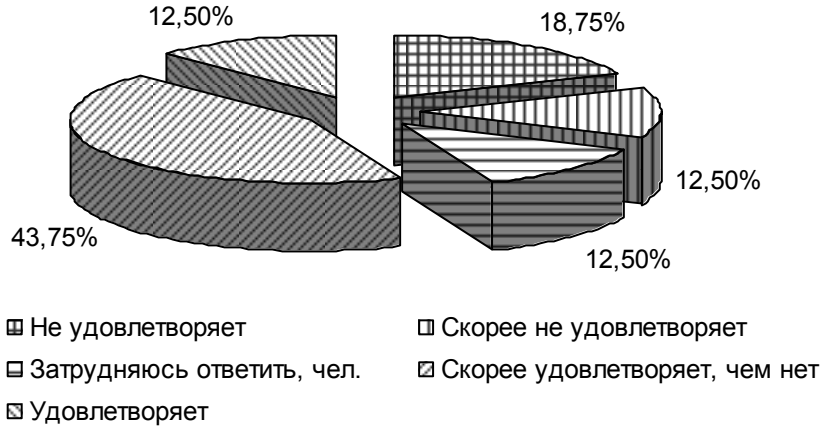


Рисунок 2.10 Ответ на вопрос: «Удовлетворяют ли Вас перспективы профессионального, служебного роста?», в %

На основе полученных данных можно сделать вывод, что перспектив карьерного роста абсолютно не видят 6 анкетируемых или 18,75% от опрошенных, 14 анкетируемых или 43,75% от опрошенных перспективы карьерного роста скорее не удовлетворяет. Полностью удовлетворяют перспективы карьерного роста только – 12,5% от анкетируемых, затруднились с ответом и те сотрудники кого скорее удовлетворяет, перспективы карьерного роста, чем нет распределились поровну по 12,5%.

На основании приведенных данных можно сделать вывод, что руководству стоит больше уделять вниманию карьерному росту сотрудников.

3. На вопрос: «Удовлетворяют ли Вас взаимоотношения с непосредственным руководителем?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.11.

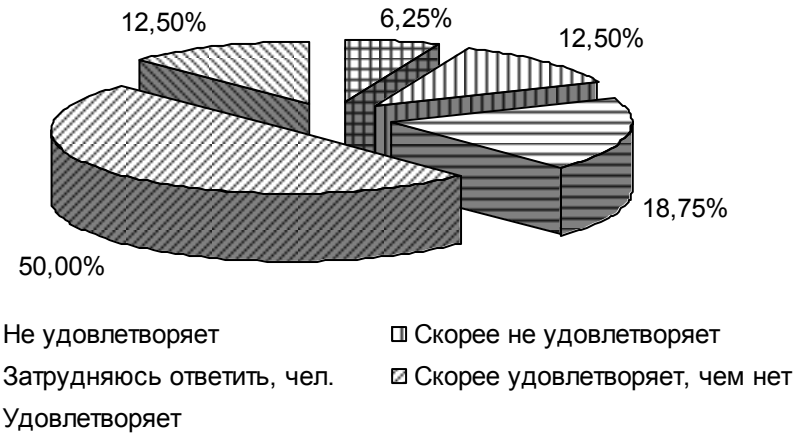


Рисунок 2.11 Ответ на вопрос: «Удовлетворяют ли Вас взаимоотношения с непосредственным руководителем?», в %

На основе полученных данных можно сделать вывод, что взаимоотношения с непосредственным руководителем не удовлетворяют и скорее не удовлетворяют 18,75% от анкетируемых, по 6,25% и 12,5% соответственно. Скорее удовлетворяет, чем нет и полностью удовлетворяют взаимоотношения с непосредственным руководителем большую часть анкетируемых – 50%, удовлетворяет 12,5%, 18,75% анкетируемых затруднились с ответом. Из полученных данных можно сделать вывод, что в основном между непосредственными руководителями и починенными установлена обратная связь. Так же результаты можно объяснить тем, что стаж работы в администрации большей части сотрудников долгий, и у них за это время наладились отношения с руководителями.

4. На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас условия работы?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.12.

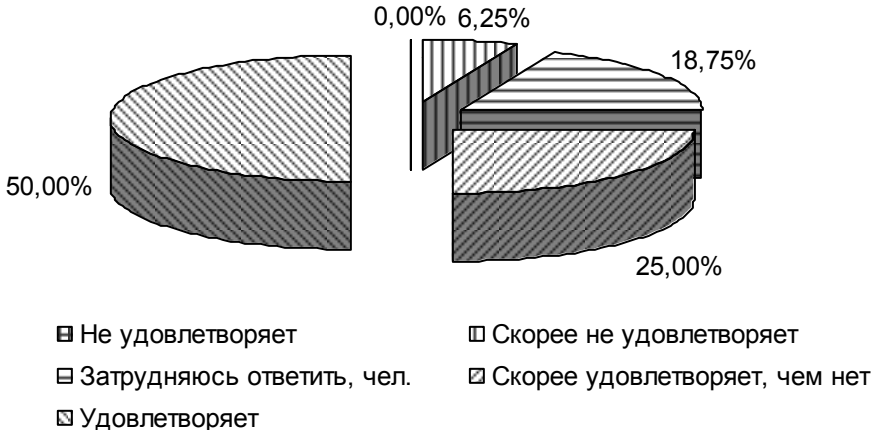


Рисунок 2.12 Ответ на вопрос: «Удовлетворяет ли Вас условия работы?», в%

На основе полученных данных можно сделать вывод, что 75% от опрошенных скорее удовлетворены и полностью удовлетворены условиями работы, это 25,0% и 50,0% соответственно. 6,25% - ответили, что условия работы их скорее не удовлетворяет, 18,75% опрошенных затруднились с ответом. Данные ответов говорят о том, что условиям труда в администрации уделяется должное внимание, что несомненно сказывается на результатах работы.

5. На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас социальные гарантии?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.13.

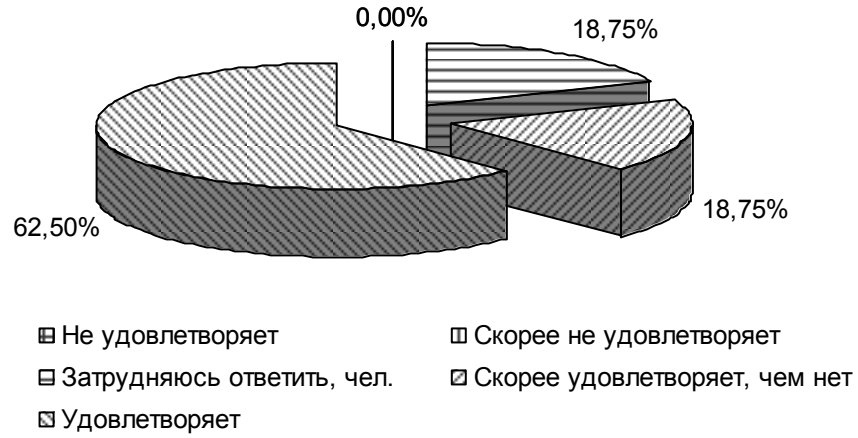


Рисунок 2.13 Ответ на вопрос: «Удовлетворяет ли Вас социальные гарантии?», в%

На основе полученных данных можно сделать вывод, что те социальные гарантии, которые предоставлены муниципальным служащим, вполне удовлетворяют анкетируемых, так как среди ответов нет отрицательных. Только 18,75 % - от анкетируемых затруднились ответить, 62,5% - полностью удовлетворены социальными гарантиями, 18,75% - социальные гарантии скорее удовлетворяют, чем нет. Из данных ответов можно предположить, что многие из анкетируемых работают на муниципальной службе так как данный вид службы обеспечен социальными гарантиями со стороны государства.

6. На вопрос: «Какие причины, на Ваш взгляд, лежат в основе большинства конфликтов в Вашем подразделении?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.14.

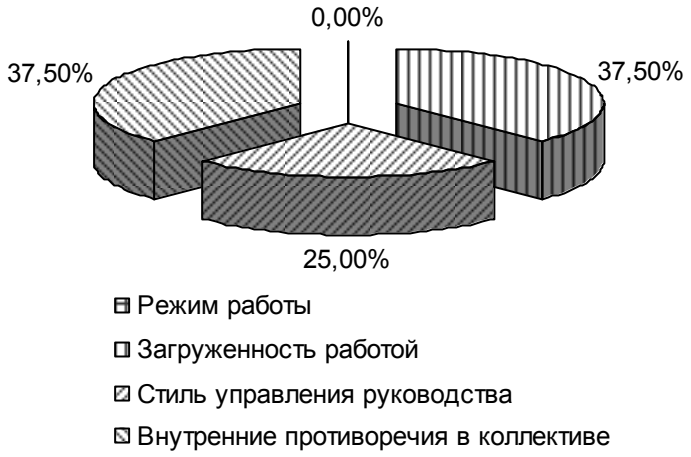


Рисунок 2.14 Ответ на вопрос: «Какие причины, на Ваш взгляд, лежат в основе большинства конфликтов в Вашем коллективе?», в %

На основе полученных данных можно сделать вывод, что в основе большинства конфликтов в коллективе лежит загруженность работы и внутренние противоречия в коллективе, так ответили – по 37,5%.

К внутренним противоречиям в коллективе следует относить человеческий фактор, т.е. личные качества, разность характеров,

склонностей, настроений и желания или нежелания работать. Стиль руководства не удовлетворяет 25,0% от опрошенных.

7. На вопрос: «Если Вы решите уволиться с работы, то какие из перечисленных факторов могут являться причиной такого решения?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.15.

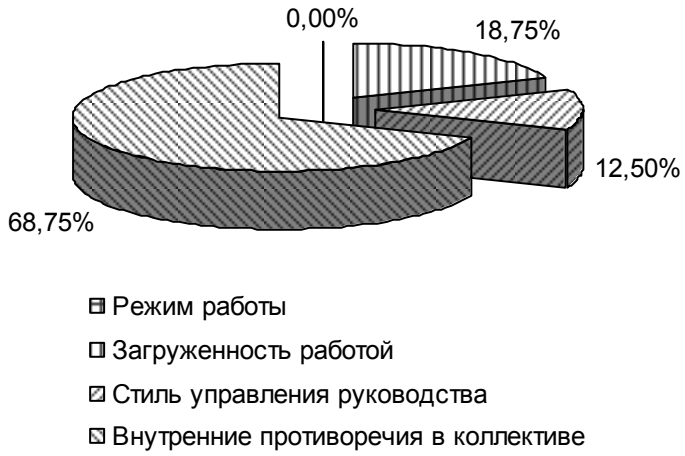


Рисунок 2.15 Ответ на вопрос: «Если Вы решите уволиться с работы, то что будет причиной такого решения?», %

На основе полученных данных можно сделать вывод, что не смотря на загруженность работы и стиля управления руководства большинство анкетируемых решит уволиться с работы по причине внутренних противоречий в коллективе, так ответили 68,75% от опрошенных, 12,5% - уволиться с работы из-за стиля управления руководства и 18,75% - из за загруженности работой.

8. На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас материальное вознаграждение?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.16.

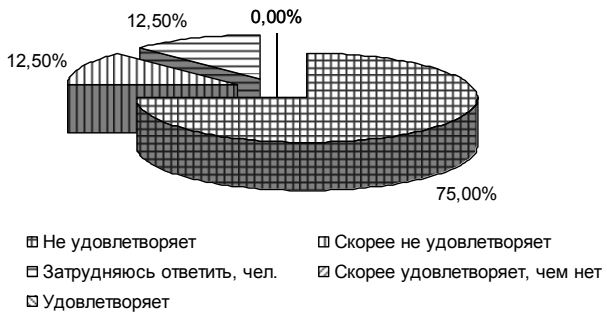


Рисунок 2.16 Ответ на вопрос: «Удовлетворяет ли Вас материальное вознаграждение?» были получены ответы, в%

На основе полученных данных можно сделать вывод, что материальное вознаграждение материальное вознаграждение не удовлетворят абсолютное большинство анкетируемых 75,0%, еще 12,5% ответили, что их материальное вознаграждение скорее не удовлетворяет, 12,5% затруднись ответить на проставленный вопрос. Положительных ответов на данный вопрос не было.

9. На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас нематериальное вознаграждение?» были получены ответы, представленные на рисунке 2.17.

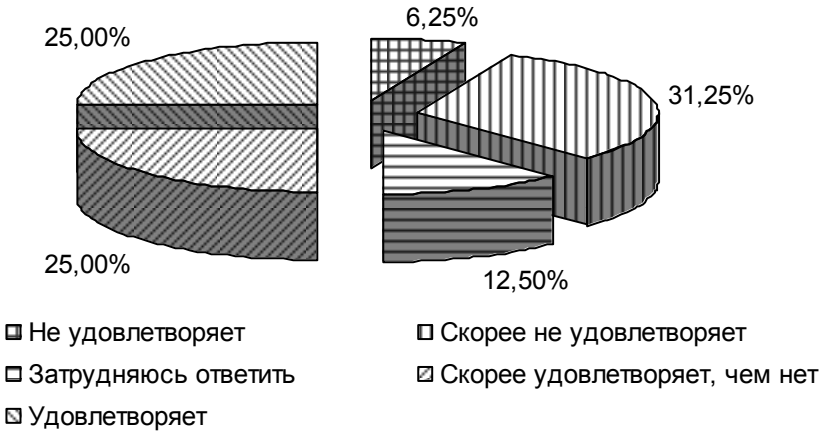


Рисунок 2.17 Ответ на вопрос: «Удовлетворяет ли Вас нематериальное вознаграждение?» были получены ответы, в%

На основе полученных данных можно сделать вывод, что

нематериальным вознаграждением удовлетворены или скорее удовлетворены по 25,0% от опрошенных, то есть в общей сложности 50,0% от опрошенных. Не удовлетворяет и скорее не удовлетворяет данных вид мотивации 6,25% и 31,25% от опрошенных соответственно. Затруднились ответить на оставленный вопрос – 12,5% от опрошенных.

Полученные результаты указывают на неудовлетворенность, в первую очередь материального и по причине слабого нематериального стимулирования, то есть служащие желают иметь большее вознаграждение за труд, как материального так и нематериального характера. Далее идет отсутствие перспектив карьерного роста и внутренние противоречия в коллективе.

Данные опроса служащих указывают на то, что существующая система мотивации не является действенной. Некоторые факторы мотивации существуют формально (система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие), но не реализованы на практике либо не доступны для абсолютного большинства служащих.

Кроме этого если в коллективе администрации и возникают конфликты, то большинство из них носит межличностный характер. То есть большинство конфликтов возникает из-за субъективных причин, т.е. личных качеств, характеров, склонностей, настроений и желания или нежелания работать половины опрошенных.

Все полученные негативные результаты: неудовлетворенность материальной и нематериальной мотивацией, продвижением по службе, конфликтами внутри коллектива все это отрицательно сказывается на мотивации сотрудников администрации, что в конечном итоге сказывается на эффективности работы всей администрации.

В результате проведенного анализа второй главы можно сделать вывод, что приоритетными направлениями кадровой политики в системе муниципальной службы администрации Угловского района являются: формирование эффективного механизма подбора кадрового состава

муниципальных служащих и работы с ним; повышение престижа муниципальных службы и авторитета муниципальных служащих; совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих.

Однако существуют и некоторые проблемы связанные с проведением кадровой политики проводимой в Администрации Угловского района.

1. Неудовлетворенность служащих размерами материального вознаграждения администрации Угловского района;

2. Неэффективная система нематериального вознаграждения служащих Районной администрации Угловского района;

3. Следующим негативным фактором, отрицательно влияющим на мотивацию служащих администрации Угловского района это неудовлетворение перспективами профессионального, служебного роста;

4. Внутренние противоречия в коллективе;

5. Отсутствует институт наставничества.

Далее в работе предложим направления по устранению выявленных недостатков в кадровой политике общего отдела Районной администрации Угловского района.

3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности в районной администрации Угловского района.

Для стабилизации и совершенствование кадровой политики районной администрации Угловского района необходимо реализация комплексных мер по устранению выявленных недостатков в кадровой политике, выявленных во второй главе.

Совершенствование системы мотивации персонала Администрации. В администрации Угловского района рекомендуется внедрить эффективную систему мотивации деятельности муниципальных служащих.

Процесс формирования эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих включает в себя следующие этапы:

- изучение мнения муниципальных служащих об уровне удовлетворенности своей профессиональной служебной деятельностью;

- определение на основе социологического исследования приоритетов эффективной деятельности муниципальных служащих;

- разработка и внедрение комплекса мер, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих;

- корректировка и актуализация системы мотивации деятельности муниципальных служащих.

Блок-схема создания эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих приведена в Приложении 4.

Первым этапом для построения эффективной системы деятельности муниципальных служащих является изучение мнения муниципальных служащих.

Социологические исследования целесообразно осуществлять ежегодно.

Проведение социологического исследования должно осуществляться

общим отделом Администрации Угловского района.

В ходе социологического исследования оценивается удовлетворенность муниципальных служащих условиями и результатами своей работы, изучается морально-психологический климат в коллективе, выявляются ведущие мотивации муниципальных служащих, а также факторы, влияющие на проявление личностью той или иной мотивации поведения в организации.

На следующем этапе проводится анализ полученных данных в ходе социологического исследования, и определяются важнейшие стимулы эффективной деятельности муниципальных служащих. Стимулы могут группироваться по двум направлениям: материальные и моральные, также возможна иная группировка.

На третьем этапе с учетом выявленных приоритетов, органами местного самоуправления разрабатывается и внедряется комплекс мер, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих (далее также – комплекс мер).

Разработанный комплекс мер рекомендуется внедрять на краткосрочный (1 год) или среднесрочный периоды (3-5 лет).

Как выявило исследование, 75% опрошенных служащих не удовлетворены размерами материального вознаграждения. В Федеральном законе № 25-ФЗ в отношении муниципальных служащих содержатся нормы, определяющие особенности установления заработной платы для этой категории лиц. Так, в соответствии с положениями п. 2 ст. 22 данного Федерального закона «Органы местного самоуправления самостоятельно определяют размер и условия оплаты труда муниципальных служащих. Размер должностного оклада, а также размер ежемесячных и иных дополнительных выплат и порядок их осуществления устанавливаются муниципальными правовыми актами, издаваемыми представительным органом муниципального образования в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации».

В качестве мер материального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих, могут применяться:

- выплата единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений муниципальными служащими;

- выплаты муниципальному служащему за счет средств бюджета соответствующего муниципального образования ежегодной компенсации на лечение;

- возмещение муниципальному служащему расходов, связанных с санаторно-курортным обслуживанием;

- выплата ежемесячной доплаты за ученую степень, соответствующую направлению деятельности муниципального служащего.

Реализация мер материального стимулирования осуществляется с учетом финансовых возможностей администрации Угловского района.

2. Неудовлетворенность более трети опрошенных работников системой нематериального стимулирования служащих администрации Угловского района.

Не смотря на существующую систему не денежной мотивации в администрации Угловского района треть анкетируемых, считает, что существующей системы недостаточно.

В качестве мер морального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих, наряду с уже существующими мерами, могут применяться:

- проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий» (конкурс необходимо проводить ежегодно с освещением в средствах массовой информации, примерное положение о конкурсе прилагается) (см приложение 3);

- проведение ежегодных соревнований между структурными подразделениями администрации Угловского района по достижению

наилучших значений показателей деятельности за отчетный год с вручением победителям переходящих кубков. В качестве показателей эффективности деятельности структурных подразделений могут использоваться показатели оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов, предусмотренные Указом Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов», а также Распоряжением Правительства Российской Федерации от 11.09.2008 № 1313-р. Мероприятия по награждению проводятся в торжественной обстановке с широким освещением в средствах массовой информации;

- организация спортивных соревнований с вручением дипломов, грамот, переходящих кубков и др. (плавание, теннис, шахматы и др.) внутри (между) коллектива (-ми), проведение корпоративных встреч, реализация мероприятий творческого характера (командные конкуры, интеллектуальные соревнования) и т.д.;

- поощрение и развитие здорового образа жизни в коллективе (создание условий для посещения муниципальными служащими спортивных залов, бассейнов, игровых площадок и т.д.);

- приглашение в качестве поощрения муниципальных служащих, добившихся наилучших результатов деятельности в отчетном году, для участия в значимых мероприятиях, таких как 1 сентября, 12 декабря, 8 марта, 9 мая и др.)

3. Следующим негативным фактором, отрицательно влияющим на мотивацию служащих администрации Угловского района это неудовлетворенность перспективами профессионального, служебного роста.

Для устранения данного факта общему отделу администрации Угловского района рекомендуется каждого муниципального служащего с момента поступления на работу в администрацию Угловского района включать в схему карьерного продвижения на ближайшие 3-5 лет, что будет

способствовать проявлению инициативы, более эффективному выполнению служебных обязанностей. Повышать по службе и развивать карьеру необходимо только тех служащих, которые достигли высокой результативности работы.

4. Наличие внутренних противоречий в коллективе

Для устранения внутренних противоречий в коллективе

- организация спортивных соревнований с вручением дипломов, грамот, переходящих кубков и др.

- проведение корпоративных встреч, реализация мероприятий творческого характера (командные конкуры, интеллектуальные соревнования) и т.д.

Кроме этого, специалистам общего отдела целесообразно проводить оценку социально-психологического климата в коллективе и оценку уровня конфликтности, путем проведения анкетирования. И на основе анкетирования, составить план деятельности по улучшению социально-психологических методов управления муниципальными служащими.

5. Кроме этого в администрации Угловского района отсутствует институт наставничества. То есть новый специалист приходящий на службу в администрацию Угловского района, в процессе испытательного срока, самостоятельно осваивает специфику и особенности свей работы, что негативно сказывается на формировании и развитии профессиональных знаний.

Для устранения данного недостатка общему отделу администрации Угловского района рекомендуется внедрение института наставничества.

Наставничество сможет помочь решить следующие задачи: оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений муниципальных служащих, ускорение процесса профессионального становления и развития, оказание помощи в адаптации к условиям осуществления служебной деятельности, развитие у подопечных интереса к служебной деятельности, их закрепление на гражданской службе.

Наставниками должны стать авторитетные сотрудники из структурного подразделения, где работает наставляемый сотрудник. Наставник должен быть опытным, высококвалифицированным, у него должен быть развиты воспитательные навыки и проработать на муниципальной службе не менее 5 лет. Наставничество осуществляется от 3 месяцев до 1 года без учета времени профессиональной подготовки или переподготовки муниципального служащего. По завершению наставничества должно быть принято решение о соответствие/несоответствие замещаемой должности или о возможности/невозможности рекомендации к назначению на должность и т.п.

Наставничество будет оказать значительный положительный эффект как для подопечного так и для наставника. Новичок будет чувствовать себя комфортно, его интерес к работе повысится, его потребность в общении будет удовлетворяться, также у него будет стимул работать и учиться эффективнее, а в следствие этого расширять свою базу знаний. Для наставника, это возможность сменить деятельность, повысить свою заинтересованность в работе, почувствовать себя нужным и уважаемым, это его шанс повысить свою оплату труда в качестве наставника (надбавки и премии).

Таким образом, предложенные направления совершенствования кадровой политики в администрации Угловского района будут способствовать более полному удовлетворению трудовой деятельностью персонала и повышению эффективности деятельности администрации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проделанной работы можно сделать вывод, что цель ВКР достигнута.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики На основе чего можно сделать вывод, что кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Под муниципальной службой понимается профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора. Лица, осуществляющие профессиональную деятельность на постоянной основе на этих должностях, являются муниципальными служащими.

Правовое регулирование муниципальной службы, включая требования к муниципальным должностям муниципальной службы, определение статуса муниципального служащего, условия и порядок прохождения муниципальной службы, осуществляется федеральным законом от 2 марта 2007 №25, а также принимаемыми в соответствии с ним законами субъектов Российской Федерации и уставами муниципальных образований.

Обобщающая цель муниципальной кадровой политики: формирование такого кадрового потенциала и кадрового состава территории, который бы в профессиональном, деловом и нравственном отношении обеспечил динамичное и стабильно политическое и социально-экономическое развитие России.

Во второй главе представлен анализ кадровой политики

Администрации Угловского района.

Структура Администрации Угловского района обеспечивает решение вопросов местного значения в объеме, принятом районным Советом народных депутатов, исполнение принятых муниципальных бюджетных обязательств и переданных отдельных государственных полномочий.

Основную роль в формировании и реализации кадровой политики в системе муниципальной службы Администрации Угловского района выполняет Глава Администрации района и общий отдел, который является структурным подразделением Администрации.

В Администрации Угловского района наблюдается естественная текучесть кадров, что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, и говорит о стабильно работающем коллективе.

Самой многочисленной категорией работников являются старшие и главные группы должностей. В целом кадровый состав Администрации Угловского района по категориям является рационально сформированным, что при умелом его управлении поможет эффективно трудиться всему коллективу для достижения общих целей.

Основную долю среди муниципальных служащих занимают специалисты в возрасте от 41 до 50 лет, при этом доля данных специалистов на всем протяжении анализируемого периода сокращается, в то время как, численность работников более старшего возраста уменьшается.

Численность служащих Администрации Угловского района со средним профессиональным и средним общим образованием за анализируемы период 2015-2017 гг. снижается, тогда как численность служащих с высшим образованием увеличивается.

Образовательный уровень муниципальных служащих Администрации Угловского района находиться на достаточно высоком уровне, который на всем анализируемом периоде 2015-2017 гг. повышался. Всё это позволяет решать поставленные задачи перед Администрации Угловского района на

высоком уровне.

Среди муниципальных служащих Администрации присутствуют как молодые кадры, не имеющие длительного опыта работы в данной сфере, это сотрудники со стажем до 5 лет, так и достаточно опытные работники, со стажем работы более 5 лет, которые могут передать свой опыт работы и соответствующие навыки менее опытным коллегам.

Важнейшими направлениями кадровой политики в системе муниципальной службы администрации Угловского района являются: создание действенного механизма подбора кадрового состава муниципальных служащих и работы с ним; росту престижа муниципальных службы; совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих.

Для оценки проводимой кадровой политикой Администрации Угловского района деятельности нами было проведено социологическое исследование - тестирование среди сотрудников Администрации.

В результате проведенного анализа второй главы можно выделить некоторые проблемы, связанные кадровой политики проводимой в Администрации Угловского района.

1. Неудовлетворенность служащих администрации Угловского района размером материального вознаграждения;

2. Неудовлетворенность работников системой нематериального вознаграждения служащих администрации Угловского района;

3. Следующим негативным фактором, отрицательно влияющим на мотивацию служащих администрации Угловского района это неудовлетворение перспективами профессионального, служебного роста;

4. Внутренние противоречия в коллективе;

5. Отсутствует институт наставничества.

Для решения указанных проблем в третьей главе нами были предложены следующие мероприятия.

1. Разработка и реализация эффективной системы мотивации

деятельности муниципальных служащих. Предлагается применение дополнительных мер по материальному стимулированию.

2. Наряду с уже существующими мерами морального стимулирования работников предлагается реализация дополнительных мер.

3. Разработка и реализация системы планирования карьеры.

4. Специалистам общего отдела целесообразно проводить оценку социально-психологического климата в коллективе и оценку уровня конфликтности, путем проведения анкетирования и на этой основе составить план.

5. Рекомендуется внедрение института наставничества.

Предложенные направления совершенствования системы планирования и развития карьеры в муниципальной службе администрации Угловского района будут способствовать более полному удовлетворению трудовой деятельностью персонала и повышению эффективности деятельности администрации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно – правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993г. (от 21.07.2015 № 11-ФКЗ) // СЗ РФ. - 2008. - №30. Ст.1113
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2016) // СЗ РФ. - 2001. - №98. Ст.914
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон Российской Федерации от 06.10.2003 № 131-ФЗ // СЗ РФ. 2003. - № 29. – Ст. 1298.
4. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный Закон № 25-ФЗ от 02.03.2007 // СЗ РФ. 2007. - № 6. – Ст. 458.

Литература

5. Агашкова, А.А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации / А.А. Агашкова, - Минск: Регистр, 2008. – 471 с.
6. Акимова, Т.А. Теория организации / Т.А. Акимова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 367 с.
7. Алибаева, Л.И., Пендюхова, Г.К. Нормативно-правовые основы муниципальной кадровой политики. Филиал НОУ ВПО «Московский психолого-социальный университет» в г. Стерлитамаке Республики Башкортостан / Л.И. Алибаева, Г.К. Пендюхова, - М. 2015. – 197 с.
8. Баранчиков, В.А. Муниципальное право / В.А. Баранчиков. - М., 2000. 383 с.
9. Бахрах, Д.Н. Административное право России / Д.Н. Бахрах. М.: НОРМА, 2000. - 640 с.

10. Валуев, С.А. Организационный менеджмент / С.А. Валуев, А.В. Игнатьев. – М., 2010. – 289 с.
11. Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие. - Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2013. - 286 с.
12. Войтович, В.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие. - Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет» / В.Ю. Войтович. - изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2017. - 286 с.
13. Выдрин И.В., Кокотов А.Н. Муниципальное право России / И.В. Выдрин, А.Н. Кокотов М., 2017. - 319 с.
14. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2013. – 370 с.
15. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 325 с.
16. Дмитриев, Ю.А. Муниципальное право Российской Федерации / Ю.А. Дмитриев. - М., 2002. - 685 с.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 329 с.
18. Иванов В.Н., Мельников С.Б., Мельникова Н.С. Социальная инноватика в управлении муниципальные финансово-производственные группы / В.Н. Иванов, С.Б. Мельников, Н.С. Мельникова. - М., Муниципальный мир, - 2006. – 361 с.
19. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. - Минск : ГИУСТ БГУ, 2015. - 128 с.
20. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. - Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. - 128 с.
21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 548 с.
22. Кирьянов, А.В. Концепция управления человеческими ресурсами /

А.В. Кирьянов // Корпоративный менеджмент. – 2010. - №4. – С. 30-37

23. Коваленко, А.И. Муниципальное право / А.И. Коваленко. - М., 1997. – 648 с.

24. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? / Е.А. Колобова, В.И. Пирогов, Л.В. Волкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №6. - С. 80-90

25. Кудрявцева, Е.И. Управление персоналом: учебное пособие. СПб: Изд-во МИПК. – СПб, 2011. – 548 с.

26. Кулапов, М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю / М.Н. Кулапов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 209 с.

27. Кутафин, О.Е., Фадеев, В.И. Муниципальное право Российской Федерации / О.Е. Кутафин, В.И. Фадеев. - М., 2000. - 552 с.

28. Леванович З.Ю. Понятие, задачи и функции муниципальной службы в Российской Федерации / З.Ю. Леванович // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 806-808

29. Ледовских М.Н.. Функции муниципальной службы в России // Молодой ученый. - 2014. - №7. - С. 487-490.

30. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2011. – 309 с.

31. Магомедова А.Я. Основы муниципальной службы / А.Я. Магомедова // Пробелы в российской законодательстве. 2014. – №5. – С. 15-17

32. Магомедова А.Я. Основы муниципальной службы // Пробелы в российской законодательстве. 2014. – №5. – С. 15-17

33. Манохин В.М. Служба и служащий в Российской Федерации: правовое регулирование / В.М. Манохин. - М., 1997. - 296 с.

34. Масликов, В.А. Социально-психологические формы управления инновационной средой организации / В.А. Масликов. - Материалы Ивановских чтений. 2017. № 3. С. 126-133.

35. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.

Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 899 с.

36. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 275 с.

37. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. — 298 с.

38. Москалев, А.В. Муниципальная служба: понятие, признаки, принципы / А.В. Москалев Вестник пермского университета Юридические науки Выпуск 2. 2016. – 148 с.

39. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. - 640 с.

40. Музыченко, В.В. Мастер-класс по управлению персоналом / В.В. Музыченко М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. С. 181.

41. Немчилов А.А., Володин А.М. Муниципальная служба: справочное пособие / А. А. Немчилов - М.: 2015. - 250 с.

42. Никитин А.М. Муниципальное право / А.М. Никитин. М., 2000. - 399 с.

43. Нирмайнер, Р. Мотивация / Р. Нирмайнер. – М.: Издательство ОМЕГА-Л, 2014. – 321 с.

44. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: Академический Проект, 2005. - 1088с.

45. Патрушев, В.И. Введение в теорию социальных технологий / В.И. Патрушев. - М., 2008. – 567 с.

46. Пугачев, В.П. Руководство персонала организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 376 с.

47. Рогожин, С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2011. – 302 с.

48. Рой, О. М. Система государственного и муниципального управления / О.М. Рой. – СПб.: Питер, 2016. — 301 с. 5.

49. Смагина, И.А. Гарантии как элемент административно-правового статуса государственного и муниципального служащего / И.А. Смагина. – М., 2010. – 398 с.

50. Смирнов, Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 486 с.

51. Сотникова, С.И. Управление персоналом организации (Управление персоналом): Учебно-методический комплекс / С.И. Сотникова. - Новосибирск: НГУЭУ, 2004. – 559 с.

52. Теория организации / Под ред. В.Г. Алиева. – М.: Экономика, 2011. – 431 с.

53. Теория управления / Под ред. А.Л. Гапоненко. – М.: РАГС, 2008. – 558 с.

54. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 695с.

55. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2009. – 468 с.

56. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002.- 560с.

57. Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 12. С. 54-49

58. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики / В.В. Черепанов. - М., 2016. – 604 с.

59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современных организаций / С.В. Шекшня. - М., 2010. – 110 с.

60. Шугрина, Е.С. Муниципальное право / Е.С. Шугрина. - М., 2014. - 672 с.

61. Шуменкова, И.В. Муниципальное управление: учебное пособие / И.В. Шуменкова - М.: Экзамен, 2017. - 640 с.

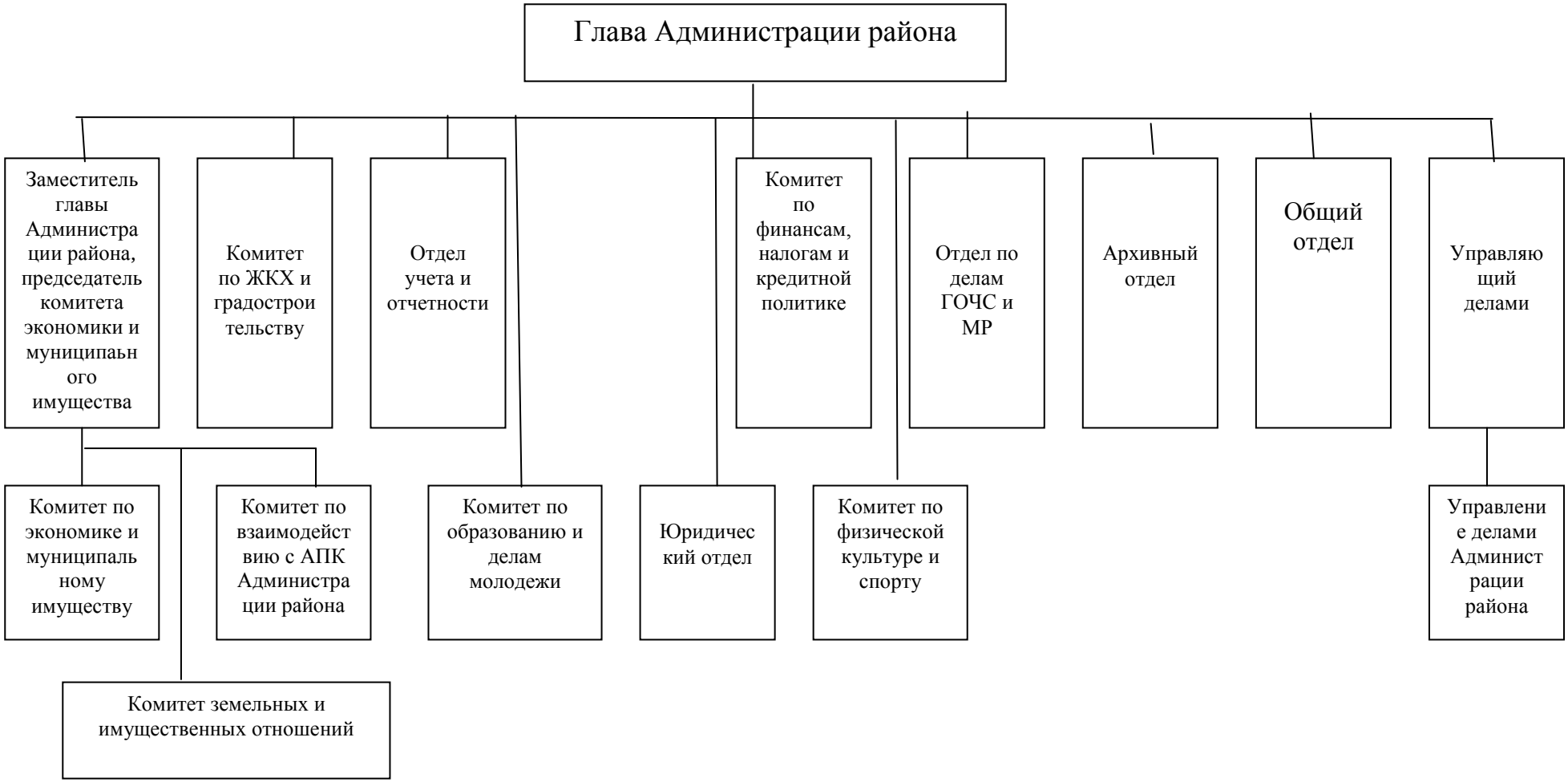
62. Щёкин, Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. / Г.В. Щёкин, К.:МАУП, 2008. - 576 с.

63. Щукина, Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: монография / Т.В.

Щукина. - Воронеж: ИПЦ « Научная книга», 2007. - 650 с.

64. Ярцева, С.И. Управление персоналом / С.И. Ярцева. - М.: Государственный университет управления, 2010. – 243 с.

Организационная структура Администрации Угловского района Алтайского края



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест индивидуальной мотивации

Уважаемые сотрудники. Предлагаем вам принять участие в тестировании, целью которого является выявление особенностей мотивации государственных служащих. Вам необходимо выбрать один из предложенных ответов на каждый вопрос.

1. Удовлетворяет ли Вас процесс выполняемой работы?:

- Удовлетворяет;
- Скорее удовлетворяет;
- Скорее не удовлетворяет;
- Не удовлетворяет;
- Затрудняюсь ответить.

Удовлетворяют ли Вас перспективы профессионального, служебного роста?:

- Удовлетворяет;
- Скорее удовлетворяет;
- Скорее не удовлетворяет;
- Не удовлетворяет;
- Затрудняюсь ответить.

3. Удовлетворяют ли Вас взаимоотношения с непосредственным руководителем?:

- Удовлетворяет;
- Скорее удовлетворяет;
- Скорее не удовлетворяет;
- Не удовлетворяет;
- Затрудняюсь ответить.

4. Удовлетворяет ли Вас условия работы?:

- Удовлетворяет;

- Скорее удовлетворяет;

- Скорее не удовлетворяет;

- Не удовлетворяет;

- Затрудняюсь ответить.

5. Удовлетворяет ли Вас социальные гарантии?:

- Удовлетворяет;

- Скорее удовлетворяет;

- Скорее не удовлетворяет;

- Не удовлетворяет;

- Затрудняюсь ответить.

6. Какие причины, на Ваш взгляд, лежат в основе большинства конфликтов в Вашем подразделении?:

- Режим работы;

- Загруженность работой;

- Стиль управления руководства;

- Внутренние противоречия в коллективе.

7. Какие из перечисленных факторов могут являться причиной Вашего решения уволиться с работы:

- Режим работы;

- Загруженность работой;

- Стиль управления руководства;

- Внутренние противоречия в коллективе.

8. Удовлетворяет ли Вас материальное вознаграждение?:

- Удовлетворяет;

- Скорее удовлетворяет;

- Скорее не удовлетворяет;

- Не удовлетворяет;

- Затрудняюсь ответить.

9. Удовлетворяет ли Вас нематериальное вознаграждение?:

- Удовлетворяет;
- Скорее удовлетворяет;
- Скорее не удовлетворяет;
- Не удовлетворяет;
- Затрудняюсь ответить.

Благодарим за участие в тестировании!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты анкетирования

1. Удовлетворяет ли Вас процесс выполняемой работы?	
- Удовлетворяет	4 чел.
- Скорее удовлетворяет	20 чел.
- Скорее не удовлетворяет	2 чел.
- Не удовлетворяет	0 чел.
- Затрудняюсь ответить	6 чел.
2. Удовлетворяют ли Вас перспективы профессионального, служебного роста?	
- Удовлетворяет	14 чел.
- Скорее удовлетворяет	4 чел.
- Скорее не удовлетворяет	4 чел.
- Не удовлетворяет	6 чел.
- Затрудняюсь ответить	4 чел.
3. Удовлетворяют ли Вас взаимоотношения с непосредственным руководителем?	
- Удовлетворяет	4 чел.
- Скорее удовлетворяет	16 чел.
- Скорее не удовлетворяет	4 чел.
- Не удовлетворяет	2 чел.
- Затрудняюсь ответить	6 чел.

4. Удовлетворяет ли Вас условия работы?	
- Удовлетворяет	16 чел.
- Скорее удовлетворяет	8 чел.
- Скорее не удовлетворяет	2 чел.
- Не удовлетворяет	0 чел.
- Затрудняюсь ответить	6 чел.
5. Удовлетворяет ли Вас социальные гарантии?	
- Удовлетворяет	20 чел.
- Скорее удовлетворяет	6 чел.
- Скорее не удовлетворяет	0 чел.
- Не удовлетворяет	0 чел.
- Затрудняюсь ответить	6 чел.
6. Какие причины, на Ваш взгляд, лежат в основе большинства конфликтов в Вашем подразделении?:	
- Режим работы	(0 чел.)
- Загруженность работой	(12 чел.)
- Стиль управления руководства	(8 чел.)
- Внутренние противоречия в коллективе	(12 чел.)
7. Какие из перечисленных факторов могут являться причиной Вашего решения уволиться с работы:	
- Режим работы	0 чел.
- Загруженность работой	6 чел.
- Стиль управления руководства	4 чел.
- Внутренние противоречия в коллективе	22 чел.

8. Удовлетворяет ли Вас материальное вознаграждение?:	
- Удовлетворяет	0 чел.
- Скорее удовлетворяет	0 чел.
- Скорее не удовлетворяет	4 чел.
- Не удовлетворяет	24 чел.
- Затрудняюсь ответить	4 чел.
9. Удовлетворяет ли Вас нематериальное вознаграждение?:	
- Удовлетворяет	8 чел.
- Скорее удовлетворяет	8 чел.
- Скорее не удовлетворяет	10 чел.
- Не удовлетворяет	2 чел.
- Затрудняюсь ответить	4 чел.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Примерно Положение о конкурсе «Лучший муниципальный служащий в Администрации Угловского района»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о конкурсе «Лучший муниципальный служащий Угловского района» (далее - Положение) определяет порядок организации, проведения и определения победителей конкурса «Лучший муниципальный служащий Угловского района» (далее - конкурс).

1.2. Конкурс проводится по следующим номинациям:

а) «Лучший руководитель отдела администрации»;

б) «Лучший специалист администрации района»;

в) «Эстафета поколений»:

- «Лучший молодой муниципальный служащий» (в номинации выступают муниципальные служащие в возрасте до 35 лет, и имеющие на момент представления документов стаж муниципальной службы от 3 до 5 лет);

- «Преданность муниципальной службе» (в номинации выступают муниципальные служащие в возрасте от 45 лет, и имеющие на момент представления документов стаж муниципальной службы свыше 20 лет).

1.4. Для проведения конкурса и определения победителей конкурса создается конкурсная комиссия (далее - Комиссия). Персональный состав Комиссии утверждается распоряжением главы администрации Угловского района.

2. Цели конкурса

2.1. Выявление и поддержка муниципальных служащих органов местного самоуправления, добившихся значительных результатов в профессиональной служебной деятельности.

2.2. Повышение престижа муниципальной службы.

2.3. Систематизация и внедрение опыта работы лучших муниципальных служащих для его дальнейшего распространения в муниципальных образованиях Угловского района.

2.4. Стимулирование активности, повышение мотивации эффективного исполнения муниципальными служащими своих должностных обязанностей, укрепление стабильности профессионального состава кадров.

2.5. Формирование благоприятного общественного мнения о деятельности кадров муниципальной службы.

3. Участники конкурса

3.1. Участниками конкурса могут быть муниципальные служащие Угловского района, имеющие на момент представления документов, подготовленных для участия в конкурсе в соответствии с требованиями настоящего Положения, стаж муниципальной службы не менее трех лет на день подачи документов и не имеющие дисциплинарных взысканий в течение года до проведения конкурса.

3.2. В конкурсе участвуют муниципальные служащие, добившиеся высоких практических результатов в работе, внесшие вклад в развитие местного самоуправления и эффективное решение вопросов местного значения, изъявившие желание участвовать в конкурсе.

3.3. Выдвижение кандидатов для участия в конкурсе осуществляется руководителями органов местного самоуправления по одной из указанных в пункте 1.3 раздела 1 настоящего Положения номинаций.

3.4. Муниципальный служащий, ставший победителем конкурса в предыдущие годы, может вновь принять в нем участие не ранее чем через три года.

4. Конкурсная комиссия

4.1. Комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов.

4.2. Комиссию возглавляет председатель Комиссии, в его отсутствие - заместитель председателя Комиссии.

4.3. Формой работы Комиссии является заседание.

Заседание Комиссии является правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа ее членов.

4.4. Решения Комиссии принимаются открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании ее членов.

Каждый член Комиссии обладает одним голосом. Член Комиссии не вправе передавать право голоса другому лицу.

4.5. При равенстве голосов при подсчете итогов голосования решающим является голос председателя Комиссии.

4.6. Решения Конкурсной комиссии оформляются протоколами, которые подписываются всеми членами Конкурсной комиссии.

4.7. Комиссия для решения возложенных на нее задач осуществляет следующие функции:

1) размещает в средствах массовой информации и информационно-телекоммуникационной сети Интернет информацию о сроках, порядке и месте проведения конкурса, его результатах и перечне документов, необходимых для участия в конкурсе;

2) рассматривает документы участников Конкурса;

3) дает всестороннюю и объективную оценку муниципальным служащим;

4) определяет победителей конкурса в каждой номинации;

5) принимает решение о награждении победителей конкурса;

6) решает иные вопросы, связанные с определением победителей конкурса.

5. Условия и порядок проведения конкурса

5.1. Срок подачи документов для участия в конкурсе - с 1 июля до 1 сентября текущего года.

5.2. Конкурс проводится в три этапа:

1 этап - размещение в средствах массовой информации и информационно-телекоммуникационной сети Интернет информации о проведении конкурса;

2 этап - прием и рассмотрение документов участников конкурса;

3 этап - подведение итогов конкурса, награждение победителей.

5.3. Выдвижение кандидатов для участия в конкурсе осуществляется руководителями органов местного самоуправления;

6. Определение победителей конкурса и награждение

6.1. Оценка участников конкурса по итогам второго этапа производится Комиссией путем выставления и суммирования баллов;

6.2. В случае если участники конкурса набрали равное количество баллов, то победитель определяется открытым голосованием членов конкурсной комиссии. Решение конкурсной комиссии считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих членов Комиссии. При равенстве голосов решающим является голос председателя Комиссии.

6.3. Победителям в каждой из номинаций вручается диплом «Лучший муниципальный служащий в Угловского района» и выплачиваются денежные премии, размер которых определяется соответствующим распоряжением главы Угловского района.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Блок-схема

по внедрению эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих