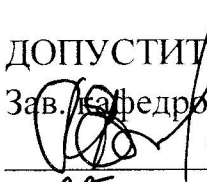


**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической теории и государственного управления  
Направление подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
У.о. Зав. кафедрой  
  
М.В. Зинченко  
« 25 » июня 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование кадрового обеспечения органов местного самоуправления (на примере администрации Благовещенского района Амурской области)

Исполнитель  
студент группы 473-об 25.06.2018 Д.В. Юдина

Руководитель  
доцент, к.э.н. 26.06.2018 А.В. Плешивцев

Нормоконтроль  
старший преподаватель 25.06.2018 Л.Н. Михайленко

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической теории и государственного управления

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

 М.В. Зинченко

« 23 » апреля 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента 4 курса 473-об группы Юдиной Дианы Владимировны

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование кадрового обеспечения органов местного самоуправления (на примере администрации Благовещенского района Амурской области)»

(утверждена приказом от 09.04.18 № 772-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы « 15 » мая 2018 года

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебники, учебные пособия, ресурсы интернета, нормативные и правовые акты

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1 - Теоретические и практические аспекты деятельности органов местного самоуправления по кадровой обеспечению. 2 - Анализ деятельности администрации Благовещенского района по кадровой обеспечению

5. Перечень материалов приложения: Анкета

6. Дата выдачи задания 23 апреля 2018 года

Руководитель выпускной квалификационной работы А.В. Плешивцев, доцент, к.э.н., доцент

Задание принял к исполнению: 23 апреля 2018 года

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 65с., 15 таблиц, 6 рисунков, 52 источников, 1 приложение.

### КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, САМОУПРАВЛЕНИЕ, АДМИНИСТРАЦИЯ, БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ РАЙОН

Цель данной выпускной квалификационной работы – изучить и проанализировать кадровое обеспечение органов местного самоуправления, и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Поставка цели обусловила решение следующих задач исследования:

- определить сущность кадрового обеспечения органов местного самоуправления;
- рассмотреть формирование кадрового обеспечения органов местного самоуправления: отбор, подготовка, переподготовка кадров;
- изучить тенденции формирования и развития кадрового потенциала органов местного самоуправления;
- дать общую характеристику администрации Администрации Благовещенского района;
- проанализировать кадровое обеспечение администрации Администрации Благовещенского района;
- разработать направления совершенствования кадрового обеспечения Администрации Благовещенского района.

Объект исследования - кадровое обеспечение муниципального образования.

Предмет – работа Администрации Благовещенского района по кадровому обеспечению муниципальными служащими.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические и правовые основы деятельности органов местного самоуправления по кадровому обеспечению	7
1.1 Понятие и сущность управления кадровым потенциалом органов муниципальной власти	7
1.2 Основные направления деятельности органов муниципальной власти по управлению кадровым потенциалом в РФ	12
1.3 Административно-правовая база регулирования кадрового потенциала	19
2 Деятельность администрации Благовещенского района по кадровому обеспечению	28
2.1 Характеристика администрации Благовещенского района	28
2.2 Анализ кадрового состава администрации Благовещенского района	32
2.3 Практика работы управления по кадровому обеспечению	42
2.4 Проблемы кадрового обеспечения администрации Благовещенского района и предложения по их решению	44
Заключение	59
Библиографический список	61
Приложение А Анкета	66

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность государственного управления во многом зависит от работы органов местного самоуправления, поэтому совершенствование кадрового обеспечения муниципалитетов является важным условием успешного решения стоящих перед государством и обществом задач. Кадры муниципального управления — это совокупность работников, профессионально выполняющих функции муниципального управления или способствующих их осуществлению, а также обеспечивающих управление муниципальным хозяйством.

Основой кадрового состава органов местного самоуправления являются муниципальные служащие — граждане, исполняющие в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета (Федеральный закон от 02.03.07 № 25-ФЗ (ред. от 28.11.15) «О муниципальной службе в Российской Федерации»).

Кадровая работа в системе муниципального управления строится на основе кадровой политики. Основываясь на толкованиях понятия «кадровой политики» Т. Ю. Базарова и Б. Л. Ереминой, под кадровой политикой мы будем понимать генеральное направление кадровой работы, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Кадровая политика в системе муниципального управления рассчитана на длительный срок, и ее главной целью является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечить эффективное функционирование и развитие органов местного самоуправления. Современный мир меняется очень быстро, и муниципальные

служащие должны меняться вместе с миром, чтобы соответствовать этим изменениям.

Цель данной выпускной квалификационной работы – изучить и проанализировать кадровое обеспечение органов местного самоуправления, и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Поставка цели обусловила решение следующих задач исследования:

- определить сущность кадрового обеспечения органов местного самоуправления;
- рассмотреть формирование кадрового обеспечения органов местного самоуправления: отбор, подготовка, переподготовка кадров;
- изучить тенденции формирования и развития кадрового потенциала органов местного самоуправления;
- дать общую характеристику администрации Администрации Благовещенского района;
- проанализировать кадровое обеспечение администрации Администрации Благовещенского района;
- разработать направления совершенствования кадрового обеспечения Администрации Благовещенского района.

Объект исследования - кадровое обеспечение муниципального образования.

Предмет – работа Администрации Благовещенского района по кадровому обеспечению муниципальными служащими.

Методы исследования выпускной квалификационной работы: анализ и обобщение научной литературы, сравнение, метод классификации изученного теоретического материала, анализ нормативно-правовой базы, анкетирование.

\

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО КАДРОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

## **1.1 Понятие и сущность управления кадровым потенциалом органов муниципальной власти**

Центральным понятием, используемым для анализа качества кадрового состава и общей характеристики кадровых процессов государственной гражданской службы, выступает понятие «потенциал». <sup>1</sup>

В самом общем виде потенциал (от лат. *potential* – сила, возможность, мощь) характеризует определенные возможности, мобилизуемые для достижения некоторой цели. Расширенная трактовка смыслового содержания понятия «потенциал» предполагает его определение в качестве некоторого источника сил, средств или же возможностей отдельного человека, некой социальной группы или государства, реализация в действие которых для достижения поставленной цели приведет к успеху в определенной области деятельности. В настоящее время в социологической литературе отсутствует единая интерпретация такой базовой единицы как «кадровый потенциал». Данная ситуация сложилась в связи с некоторой дискуссионностью по возможности отождествления данного понятия с понятиями «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал» и «человеческий потенциал».

Обобщение базовых понятий позволяет утверждать, что понятия «трудовые ресурсы» и «кадровый потенциал» являются конкретным выражением человеческих ресурсов. Но следует отметить, что с точки зрения теории управления «кадровый потенциал» предполагает характеристику человеческих ресурсов организации (отрасли) как профессионально компетентных и имеющих необходимые навыки воздействия на текущую

---

<sup>1</sup>Минченко Л.В. Кадровый аутсорсинг как новая бизнес-модель управления экономическими системами // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 4. С.43.

ситуацию в конкретных сферах функционирования, а также долгосрочную перспективу, соответственно связан с конкретным стратегическим аспектом управления кадровыми ресурсами.

Для устранения подобного несоответствия необходимо привести их исходные определения:

Таблица 1 - Интерпретация базовых понятий

Понятие	Определение
Трудовые ресурсы	Это население трудоспособного возраста (мужчины – 16- 59, женщины – 16-54 лет), обладающее необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве, а также занятое население старше и моложе трудоспособного возраста. Трудовые ресурсы подразумевают и занятых, и потенциальных работников.
Трудовой потенциал	Это трудовые ресурсы в качественном измерении, т.е. совокупная общественная способность к труду (количество трудоспособного населения). Трудовой потенциал можно рассматривать на трёх уровнях: всего общества, конкретной организации (предприятия), отдельного работника.
Человеческий потенциал	Понятие в большей степени применяется при количественной и качественной характеристике населения, проживающего на той или иной территории. Это запас нравственного и физического здоровья, отраженный в профессиональной и общекультурной компетентности, гражданской и правовой активности, реализуемый в социальной, культурной, производственной и иных сферах деятельности

В то же время смысловое содержание понятия «кадровый потенциал» можно сформулировать как возможности и способности работников, реализуемые в действие в процессе трудовой деятельности в рамках должностных обязанностей и целей, представленных обществу на современном этапе его развития. <sup>2</sup>

Исходя из того, что государственная гражданская служба представляет собой профессиональную служебную деятельность граждан, осуществляемую на постоянной основе в органах государственного управления, можно определить кадровый потенциал государственной гражданской службы как открытые и скрытые способности, а также личностные, профессиональные и

<sup>2</sup>Кокова, Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. 2015. № 4. С. 444-447.



иные возможности государственных гражданских служащих, которые в результате профессиональной деятельности могут быть применены в действие в рамках должностных обязанностей и целей.

Кадровый потенциал государственной гражданской службы включает в себя не только фактически имеющиеся способности, возможности, знания, умения и навыки государственных служащих, но и перспективные, не используемые на данный момент времени резервы.<sup>3</sup>

При изучении кадрового потенциала государственной гражданской службы следует учитывать нижеперечисленные направления:

- индивидуально-психологический уровень (на уровне личности);
- социально-психологический уровень (на уровне коллектива);
- социально-экономический уровень (на уровне всего общества).

Указанные направления позволяют выделить следующие составляющие структуры кадрового потенциала государственной гражданской службы:

- численность и структура государственных служащих (уровень укомплектованности и целесообразности имеющегося штата);
- уровень компетентности государственных служащих (степень соответствия государственных служащих занимаемым ими должностям: уровень образования и профессиональной подготовки, стаж государственной службы, физические и личностные характеристики личности);
- уровень квалификации (определяет необходимость осуществления следующих очередных оценочных мероприятий: проведение аттестации, дополнительного обучения и повышении квалификации в соответствии с занимаемой должностью);
- затраты на персонал, а именно на оплату труда и социальное обеспечение, на дополнительное обучение и повышение квалификации государственных служащих, т.е. на инвестиции в дальнейшее повышение

---

<sup>3</sup>Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва всистеме государственной гражданской службы// Кадровый резерв как факторразвития управленческого потенциала России. 2015.- № 9. С. 67–74

эффективности работы и улучшение качества работы как каждого отдельного работника, так и всей государственной гражданской службы в целом;

- инновационная активность государственных служащих.

С помощью оценки персонала можно сделать вывод, насколько сотрудники реализовывают свои возможности, обучить персонал для улучшения работоспособности, мотивировать сотрудников, что будет содействовать реализации целей организации, повысит эффективность работы всей организации. За счет этого вырастет производительность труда. Схема эффективности оценки персонала показана на рисунке 1.<sup>4</sup>

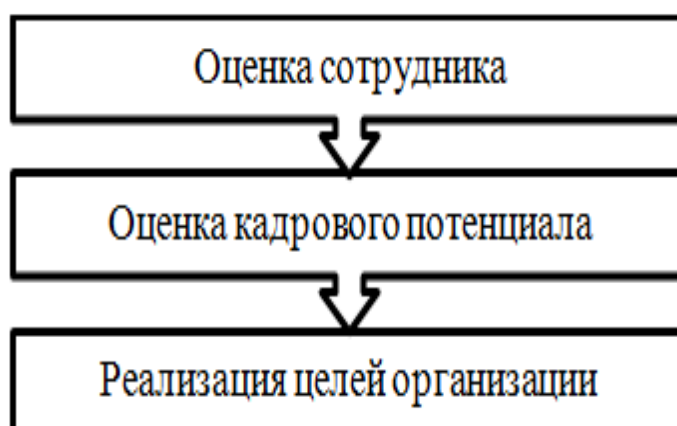


Рисунок 1 – Схема эффективности оценки кадрового потенциала

То есть, если организация будет оценивать свой кадровый потенциал, она сможет достичь больше запланированных целей.

Система управления кадровым потенциалом (далее СУКП) - это совокупность взаимовлияющих отдельных функциональных подсистем, осуществляющих согласованную деятельность, целью которой является полное и своевременное обеспечение формирования, развития и использования потенциала каждого работника (рис. 2).<sup>5</sup>

Главной целью системы управления кадровым потенциалом является четкая организация взаимодействия всех функциональных подсистем. Данная

<sup>4</sup>Кокова, Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. 2015. № 4. С. 444–447.

<sup>5</sup>Гордеева, А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом // Бизнес технологии в России: теория и практика. 2015. № 9. С. 29–31.

цель может быть достигнута за счет эффективной кадровой политики, соответствующих принципов и методов управления персоналом, а также инновационной кадровой стратегии.

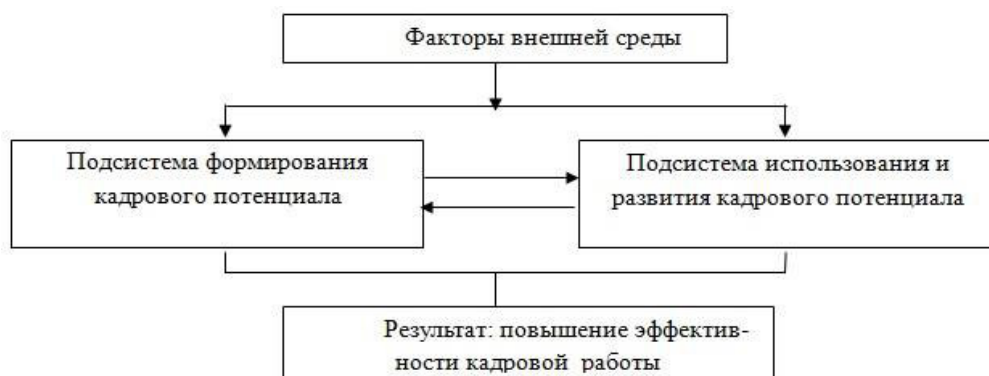


Рисунок 2 - Система управления кадровым потенциалом

Главная цель СУКП определяет подцели и принципы системы управления кадровым потенциалом, отражающие объективные тенденции, социальные и экономические законы, рекомендации теории управления.<sup>6</sup>

Формируя и реализуя систему управления кадровым потенциалом важно учитывать влияние внешних и внутренних факторов, их взаимосвязь и взаимообусловленность влияния. Классификация факторов формирования системы управления кадровым потенциалом организации представлена на рис. 3.

---

<sup>6</sup>Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой //Проблемный анализ и государственно– управленческое проектирование. 2014. № 5. С. 31–38.

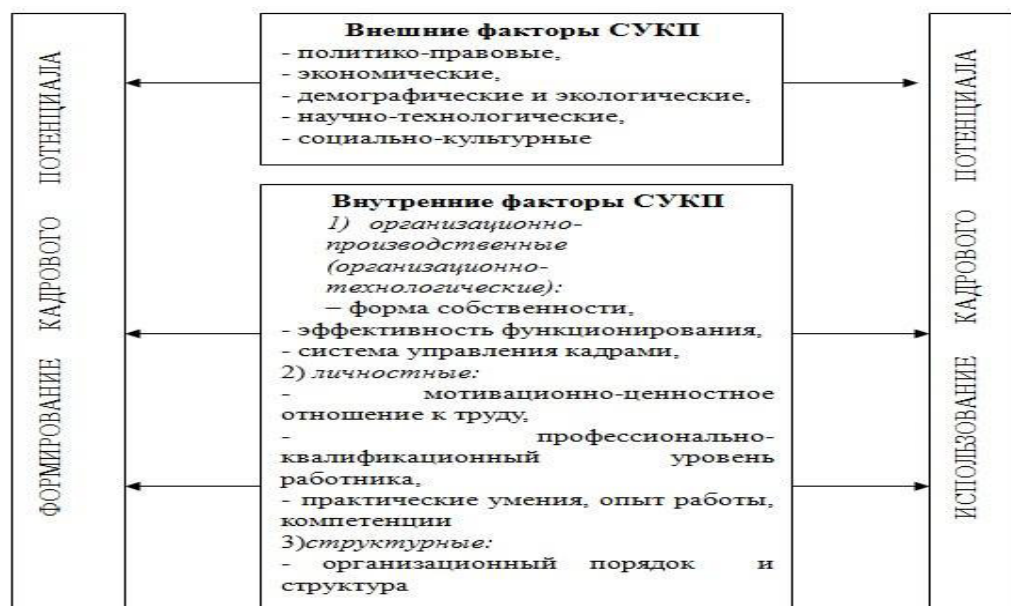


Рисунок 3 - Факторы формирования системы управления кадровым потенциалом организации<sup>7</sup>

Управление кадровым потенциалом в рамках системы должно опираться на следующие принципы:

- а) эффективность найма, отбора, подбора, расстановки кадров;
- б) справедливость распределения нагрузки, оплаты по результатам труда на основе объективной оценки;
- в) стимулирование труда и повышение квалификационного уровня кадров;
- г) возможность реального профессионального продвижения в соответствии с результатами труда, уровнем квалификации, способностями, личными интересами, возможностями и потребностями сотрудников организации.<sup>8</sup>

## 1.2 Основные направления деятельности органов муниципальной власти по управлению кадровым потенциалом в РФ

В целом, кадровое обеспечение деятельности муниципальных

<sup>7</sup>Выродова, Ю.В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. 2014. № 4. С. 229–234. .

<sup>8</sup>Карибова, И.Ш. Повышение квалификации муниципальных служащих как один из главных рычагов роста производительности труда и качества работы// Региональные проблемы преобразования экономики.2016.№2. С.210-214.

образований определяет: <sup>9</sup>

- степень эффективности муниципального управления и развития муниципального социума;
- уровень взаимодействия муниципального образования с организациями высшего профессионального образования в регионе;
- способность муниципального образования к инновационному развитию;
- реализуемую в муниципальном образовании кадровую, образовательную, производственную, информационную и иную политику;
- способность муниципального образования контролировать экономические процессы на микро- и макроуровнях и принимать в них участие.

Кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов, направление и содержание работы с муниципальными служащими. Стержнем любой кадровой политики является философия системы управления человеческими ресурсами, конкретизированная в организационных ценностях, нормах и отношениях. <sup>10</sup>

Философия системы управления человеческими ресурсами может определяться следующими ценностями:

- сотрудники – это кадры, что в свою очередь, структурирует отношения «потребления» между персоналом и организацией;
- сотрудники – это ресурсы, что структурирует отношения целевого «использования» между персоналом и организацией;
- сотрудники – это капитал организации, что структурирует отношения «инвестирования» друг в друга между персоналом и организацией. <sup>11</sup>

Традиционно, кадровая политика определяет сущность и содержание функций управления персоналом, таких как: привлечение отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов. <sup>12</sup>

---

<sup>9</sup>Гуруева, С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. 2015. № 6. С. 100–101.

<sup>10</sup>Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем. 2015. № 7. С. 81.

<sup>11</sup> Дементьева, Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. 2016. № 1. С. 2.

Кадровая политика определяет основные подходы и методы управления персоналом. За формирование основных направлений кадровой политики, как правило, отвечает отдел по персоналу.

Приоритетная цель кадровой политики — ответить на вопрос: какие принципы и конкретные инструменты будет использовать компания в области управления персоналом.

Зачастую в область кадровой политики попадают такие процессы как:

- а) подбор и набор персонала;
- б) аттестация персонала;
- в) адаптация и ввод в должность сотрудников;
- г) оплата труда, система вознаграждения и взыскания;
- д) обучение и развитие персонала;
- е) формирование кадрового резерва;
- ж) ротация и внутреннее продвижение персонала;
- з) окончание трудовых отношений.

Подбор отбор и набор персонала в Администрации.<sup>13</sup>

Политики и процедуры этого направления обычно покрывают следующие вопросы:

- каким образом осуществляется поиск сотрудника на открытую вакансию?
- какие методы отбора, интервьюированная и тестирования применяются к соискателям?
- кто и в какие сроки принимает финальное решение о найме кандидата?
- каким образом строится обратная связь с кандидатами?
- каков процесс найма кандидата на работу?<sup>14</sup>

Дополнительными политиками в этой области являются:

---

<sup>12</sup>Баканов, М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны // Современная наука: теоретический и практический взгляд. 2016. № 2. С. 40.

<sup>13</sup>Барциц, И. Н. Система государственного и муниципального управления. М.: Изд-во «РАГС», 2016. С.411.

<sup>14</sup>Кузнецова, Е.В. Оценка персонала как основа кадровой политики // Наука. 2016. № 6. С. 11–13.

- регламенты по набору персонала по рекомендации сотрудника (реферал программа).

- политика предоставления равных прав и возможностей при наборе персонала (регламент о не дискриминации).

К числу факторов, от которых зависит качество работы органов муниципальных служащих относятся: <sup>15</sup>

1) качество муниципальных правовых актов, разрабатываемых муниципальными служащими и принимаемые органами местного самоуправления;

2) система планирования и принятия муниципальных решений;

3) механизм ответственности и профессионализм работников муниципальной службы;

4) открытость и прозрачность бюджетной и финансовой политики;

5) использование современных методов менеджмента, информационных технологий на основе собственного и зарубежного опыта;

6) система управления изменениями (реформами и инновациями) на уровне местного самоуправления, программ и проектов. <sup>16</sup>

Система показателей эффективности работы администрации муниципального образования строится на основе сформированной многоуровневой системы целей и вместе с этой системой целей закладывается в автоматизированную систему планирования. В общих чертах процедура оценки эффективности деятельности администрации муниципального образования и ее сотрудников, может быть описана следующим образом. В начале каждого периода (года, квартала, месяца) для администрации, ее структурных подразделений и сотрудников устанавливаются четкие задачи (цели) и количественные показатели, отражающие их выполнение; по окончании планового периода оценивается степень достижения плановых показателей, и

---

<sup>15</sup> Бартенев, С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. № 10. С. 115.

<sup>16</sup> Баярсайхан, О.Э. Кадровая политика организации в условиях кризиса // Экономика и социум. 2015. № 2. С. 518.

формируются интегральные оценки, отражающие эффективность деятельности каждого сотрудника, подразделения, а также администрации муниципального образования в целом. Формирование системы оценки эффективности деятельности администрации муниципального образования и ее сотрудников предполагает: формирование системы целей администрации; формирование системы показателей эффективности.<sup>17</sup>

На сегодняшний день обновление кадров в муниципальной власти происходит более медленно, чем в государственном управлении. Тенденции возрастной градации среди сотрудников муниципалитетов отмечаются в сторону старших групп. Для большинства муниципальных служащих характерно то, их база знаний была получена еще в СССР — в стране с другим государственным устройством, с плановой экономикой и главное при отсутствии самостоятельности местного самоуправления. И даже если учесть, что сотрудники получали знания после 1993 г., все равно эти знания, как правило, давали преподаватели, обученные и работавшие в старой системе, поэтому муниципальным служащими не хватает знаний о работе государственного механизма и местного самоуправления в современных условиях, знаний рыночной экономики, инновационных форм управления.

Органам местного самоуправления необходимо начать работу по привлечению на муниципальную службы молодых и перспективных работников, что позволит оптимизировать и сформировать более качественный состав муниципальных служащих, подготовить молодых специалистов к замещению должностей муниципальной службы области с учетом специфики и потребностей органов местного самоуправления.

Следует отметить, что формирование нового поколения муниципальных служащих не должно идти исключительно за счет притока новых кадров — оно также может осуществляться за счет профессионального роста и обогащения личностных качеств уже работающих сотрудников. Поэтому перед муниципальными служащими должна ставиться задача актуализации

---

<sup>17</sup>Базарова, Т. Ю. Управление персоналом.. М. :Юнити, 2013. С.432.



имеющихся знаний и навыков в сфере менеджмента в связи с изменившимися социально-экономическими и политическими условиями.<sup>18</sup>

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих должны осуществляться на основании ежегодного плана профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Еще одним из важнейших направлений по совершенствованию кадрового обеспечения является, на наш взгляд, формирование кадрового резерва, который представляет собой перечень лиц, соответствующих или способных соответствовать в результате дополнительной подготовки квалификационным требованиям по муниципальным должностям муниципальной службы.<sup>19</sup>

Формирование кадрового резерва должно осуществляться в следующих целях:

- совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения муниципальных должностей;
- улучшения качественного состава муниципальных служащих;
- своевременного удовлетворения потребности в кадрах;
- повышения мотивации граждан к поступлению на муниципальную службу;
- сокращения периода адаптации муниципальных служащих при вступлении в должность.<sup>20</sup>

Создание кадрового резерва приведет к формированию и поддержанию квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности и для достижения целей муниципального управления.

---

<sup>18</sup> Беленькая Е.В. Влияние трудового законодательства на кадровую политику предприятий // Наука. Технологии. Инновации. 2015. № 7. С. 83–84..

<sup>19</sup>Карибова, И.Ш. Повышение квалификации муниципальных служащих как один из главных рычагов роста производительности труда и качества работы// Региональные проблемы преобразования экономики.2016.№2. С.210-214.

<sup>20</sup>Ожегин, А.П. Организация труда персонала. М.: ИНФРА–М, 2016. С.134.

В качестве главных преимуществ кадрового резерва стоит отметить, что в случае ухода ключевого сотрудника не возникнет кризисной ситуации и снижаются затраты на подбор и адаптацию новых муниципальных служащих. Формирование кадрового резерва имеет важное мотивирующее значение, поскольку представляет собой одну из форм нематериального трудового организационного стимулирования.

Также стоит сформировать так называемый «перспективный кадровый резерв», состоящий из числа студентов старших курсов образовательных учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по специальности, совпадающей со специализацией муниципальных должностей, и прошедших соответствующие отборочные мероприятия.

Для формирования такого резерва сотрудникам кадровых служб муниципалитетов следует обратить внимание на метод *preliminaring*. Это ключевой метод омоложения штата компании-заказчика через привлечение молодых, талантливых и перспективных выпускников вузов, а также студентов старших курсов как на постоянную работу, так и на условиях временной стажировки. Молодые специалисты являются одним из тех замечательных факторов, от которых зависит успешность и процветание в будущем.<sup>21</sup>

Востребованность муниципальных служащих, обладающих деловой активностью, инициативностью, ответственностью за результаты своей работы, высоким профессионализмом, знаниями особенностей управляемой сферы, муниципальной экономики, муниципального менеджмента высока, поэтому внедрение предложенных нами мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения муниципального управления будет являться своевременным и эффективным действием.<sup>22</sup>

Необходим пересмотр традиционного подхода к замещению должностей непосредственно в самих кадровых службах муниципальных образований. На

---

<sup>21</sup>Пахлова, И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 5. С. 90.

<sup>22</sup>Пузьмин, М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор // Экономические науки. 2016. № 7. С.323.

смену регистраторам и учетчикам в кадровые службы должны прийти специалисты, имеющие экономическую, психологическую, юридическую подготовку, способные понять проблемы становления местного самоуправления и комплексно решать задачи кадрового обеспечения муниципального управления.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом определяется качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению задач муниципального управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы местной власти как самостоятельного уровня управления.<sup>23</sup>

Квалификация, понимание муниципальными служащими своих задач и отношение к делу являются решающими факторами эффективности муниципального управления и играют большую роль в повышении уровня жизни населения не только конкретного муниципального образования, но и страны в целом. Поэтому необходимо проводить систематическую аттестацию муниципальных служащих, следить за уровнем их профессиональной подготовки, который должен отвечать современным требованиям, предъявляемым к процессу управления.

Несоответствие профессионализма муниципальных служащих имеющимся реалиям понижает эффективность деятельности органов муниципальной власти, поэтому применение мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения муниципального управления является закономерным и необходимым.

### **1.3 Административно-правовая база регулирования кадрового потенциала**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического,

---

<sup>23</sup>Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Норма, 2014. С.456..

нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.<sup>24</sup>

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера. Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. Например, нормы времени управленческих процедур, инструкция государственной налоговой службы РФ, сменно-суточные задания и проч.

Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Например, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, руководящие документы (положения, инструкции, правила) Минтруда и других государственных органов, приказы, положения, инструкции, издаваемые руководителем организации или соответствующим подразделением по вопросам труда, численности и оплаты труда и т.п.

---

<sup>24</sup>Резникова, О. С. Проблемы стратегического управления // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. 2015. № 7. С. 62–64.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты; бизнес-план, смета затрат на производство, типовые нормы времени, различные отчёты, система стандартов по технике безопасности и прочее.

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является Положение о подразделении.<sup>25</sup>

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка.<sup>26</sup>

В распоряжении кадровой службы также находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом.

Сюда входят:

---

<sup>25</sup>Салмин, А.А. Формирование модели управления кадровой политикой образовательного учреждения на основе имитационного моделирования // Информационные технологии моделирования и управления. 2016. № 1. С. 45.

<sup>26</sup>Червов, А.А. Онлайн-исследования в системе компетенций специалиста // Материалы научно-методической конференции Северо-Западного института управления. 2015. № 1. С. 137—142.

- а) положение по формированию кадрового резерва в организации;
- б) положение по организации адаптации работников;
- в) рекомендации по организации подбора и отбор персонала;
- г) положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- д) положение по оплате и стимулированию труда;
- е) инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Основопологающим документом в кадровой службе является должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учётом особенностей организации и социально-экономических условий.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно - распорядительного и экономического характера;

- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.<sup>27</sup>

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организации.

Правовые акты ненормативного характера - это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех её подразделений.

Оптимизации условий и совершенствованию механизмов кадрового обеспечения государственного и муниципального управления благоприятствует создание новой нормативно-правовой базы - совокупности норм права, стандартов и регламентов по регулированию приема, оценки, профессионального и должностного развития кадров.

Конституцией Российской Федерации провозглашен принцип равного доступа граждан к государственной службе. Укреплению законодательной основы этой работы способствовало принятие Федеральных законов "Об основах государственной службы Российской Федерации" и "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации".

К настоящему времени в основном создана федеральная государственная служба - региональная и муниципальная служба находится в процессе формирования. Для решения и координации вопросов госслужбы и ее кадрового обеспечения создан Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ, а в ряде субъектов РФ - советы по работе с кадрами.

В соответствии с законом "О государственной службе Российской Федерации" узловым пунктом ее прохождения является прием на работу путем конкурса, назначения, заключения договора (контракта). Для граждан, впервые назначенных на государственные должности, предусмотрен испытательный срок от трех до шести месяцев, определены квалификационные требования к

---

<sup>27</sup>Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование // Учебник и практикум. 2015. № 6. С. 98.

стажу и опыту работы по специальности и уровню знаний законодательства применительно к исполнению должностных обязанностей. Введены ограничения, связанные с государственной службой.

Госслужащие не могут заниматься другой оплачиваемой деятельностью (кроме педагогической, научной и иной творческой); быть депутатом законодательного или представительного органа; заниматься предпринимательской деятельностью; представлять в государственном органе интересы третьих лиц в качестве поверенного; получать гонорары, вознаграждения от физических и юридических лиц; выезжать в заграничные командировки за счет этих лиц; принимать без разрешения Президента РФ награды; использовать свое служебное положение в интересах политических партий; принимать участие в забастовках и др. Эти ограничения отражают тот факт, что государственная служба - особый правовой институт, который не может регулироваться только нормами трудового права. Подобные требования нашли отражение и в законе "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации"

Указом Президента РФ утверждено "Положение о проведении конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной службы", предусматривающее конкурс-испытание и конкурс документов на замещение ряда должностей.<sup>28</sup>

В федеральном законодательстве государственные должности ранжированы по категориям ("А", "Б" и "В") и группам (высшие, главные, ведущие, старшие и младшие) на основе принципов иерархии и системности, различий в характере и объеме полномочий. В соответствующем реестре содержатся сведения об их наименовании, распределении по категориям и группам, типовых характеристиках и квалификационных требованиях. Это создает условия для более эффективного управления персоналом, прежде всего по вертикальному и горизонтальному передвижению кадров, обеспечению их

---

<sup>28</sup>Семенова, А.А. Акцентуация характера: применение типирования персонала по психологическим типам в кадровой политике // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. 2013. № 2. С. 127–129.



должностного и профессионального роста.

Новым явлением в кадровом обеспечении госслужбы стало установление классовых чинов госслужащих (званий, присваиваемых в связи с занимаемой должностью и уровнем профессионализма). Законодательством предусмотрены следующие классные чины: действительный государственный советник РФ, государственный советник РФ, государственный советник, советник государственной службы, референт государственной службы. В рамках чина могут присваиваться квалификационные разряды - 1, 2, 3 класса. При этом первые два чина присваиваются Президентом РФ, чин государственного советника - Правительством РФ, остальные - соответствующим государственным органом.

Неотъемлемой частью нормативно-правовой базы управления процессом прохождения службы является "Положение о проведении аттестации федерального государственного служащего", отражающее тот факт, что аттестация - юридическая обязанность государственных служащих проходить в установленной организационно-правовой форме периодическую проверку их профессиональных и личностных качеств.<sup>29</sup>

Правовое регулирование вопросов муниципальной службы осуществляется целым перечнем нормативных правовых актов.

На федеральном уровне такими правовыми актами являются:

- Конституция РФ. Прежде всего, в Конституции РФ содержатся нормы, определяющие основу местного самоуправления в Российской Федерации;
- Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», каждая норма которого имеет непосредственное отношение к вопросам муниципальной службы. Данный Закон был принят взамен утратившего силу Федерального закона от 8 января 1998 г. № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» и явился основным итогом реформ, произошедших в системе муниципальных

---

<sup>29</sup>Козырев, А. А. Кадровые проблемы муниципальных служащих // Материалы научно-методической конференции Северо-Западного института управления. 2013. № 1. С. 90—97.

служебных правоотношений в 2003 - 2008 гг.;

- другие федеральные законы, среди которых следует назвать ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», устанавливающий основы деятельности органов местного самоуправления, обеспечение выполнения полномочий которых осуществляется муниципальными служащими; КоАП РФ, устанавливающий административную ответственность за административные правонарушения, связанные с прохождением муниципальной службы; ФЗ от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», положения которого обязательны для муниципальных служащих, чья служебная деятельность связана с оказанием муниципальных услуг. Особую роль в системе правовых актов, составляющих правовые основы муниципальной службы в Российской Федерации, играет Трудовой Кодекс РФ - особенностям действия норм трудового законодательства применительно к вопросам муниципальной службы;

- иные нормативные правовые акты Российской Федерации, к ним относятся подзаконные нормативно-правовые акты, принимаемые Президентом РФ, Правительством РФ, иными уполномоченными федеральными органами исполнительной власти, регулирующие отдельные аспекты трудовой деятельности муниципальных служащих, вопросы их социального обеспечения и др. (например Постановление Правительства РФ от 31 декабря 2004 г. № 900 «Об утверждении Перечня категорий государственных и муниципальных служащих, подлежащих государственной защите») и т.д.

На региональном уровне правовыми актами, составляющими правовую основу муниципальной службы, являются:

- конституции (уставы) субъектов Российской Федерации, в частности, определяющие среди предметов ведения субъекта правовое регулирование в пределах полномочий субъекта вопросов организации в нем местного самоуправления и муниципальной службы;

- законы субъектов Российской Федерации. Большая часть 15 действующих региональных законов по вопросам муниципальной службы принята в соответствии с комментируемым Законом вслед за его принятием (например, Закон Амурской области от 31 августа 2007 года N 364-ОЗ «Об особенностях правового регулирования муниципальной службы в Амурской области»;

- иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации. К ним, в частности, относятся постановления высшего должностного лица субъекта Российской Федерации (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации), посвященные отдельным организационным вопросам прохождения муниципальной службы на территории данного субъекта;

На муниципальном уровне правовыми актами, составляющими правовую основу муниципальной службы, являются:

- уставы муниципальных образований. Для них характерно наличие отдельных статей либо целых глав, посвященных вопросам муниципальной службы (например, ст. 48 Устава г. Благовещенского района). В основном положения уставов муниципальных образований дублируют основные положения Федерального Закона № 25-ФЗ и принятых в соответствии с ним региональных законов. Также в уставах может определяться порядок предоставления дополнительных гарантий муниципальным служащим;

- решения, принятые на сходах граждан;

- иные муниципальные правовые акты, принимаемые представительными и исполнительными органами местного самоуправления, в частности положения о муниципальной службе в конкретном муниципальном образовании.

Муниципальными правовыми актами устанавливаются, в частности, должности муниципальной службы в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации, и квалификационные требования к

уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, на основе типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, которые определяются законом субъекта Российской Федерации в соответствии с классификацией должностей муниципальной службы. Ими регулируются и иные отдельные вопросы, связанные с прохождением муниципальной службы.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Науменко, Е.А. Стратегия управления кадровой политикой предприятия // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. 2014. № 3. С. 206–210.

## 2 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АДМИНИСТРАЦИИ БЛАГОВЕЩЕНСКОГО РАЙОНА ПО КАДРОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

### 2.1 Характеристика администрации Благовещенского района

Администрация Благовещенского района – исполнительно-распорядительный орган Благовещенского района, расположенный в муниципальном образовании Амурской области: по адресу 675000, г.Благовещенск, ул.Зейская,198.Основная контактная информация администрации Благовещенского района, телефоны: 22-16-89, факс 22-16-90.

Данный исполнительный орган власти наделён полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Амурской области.

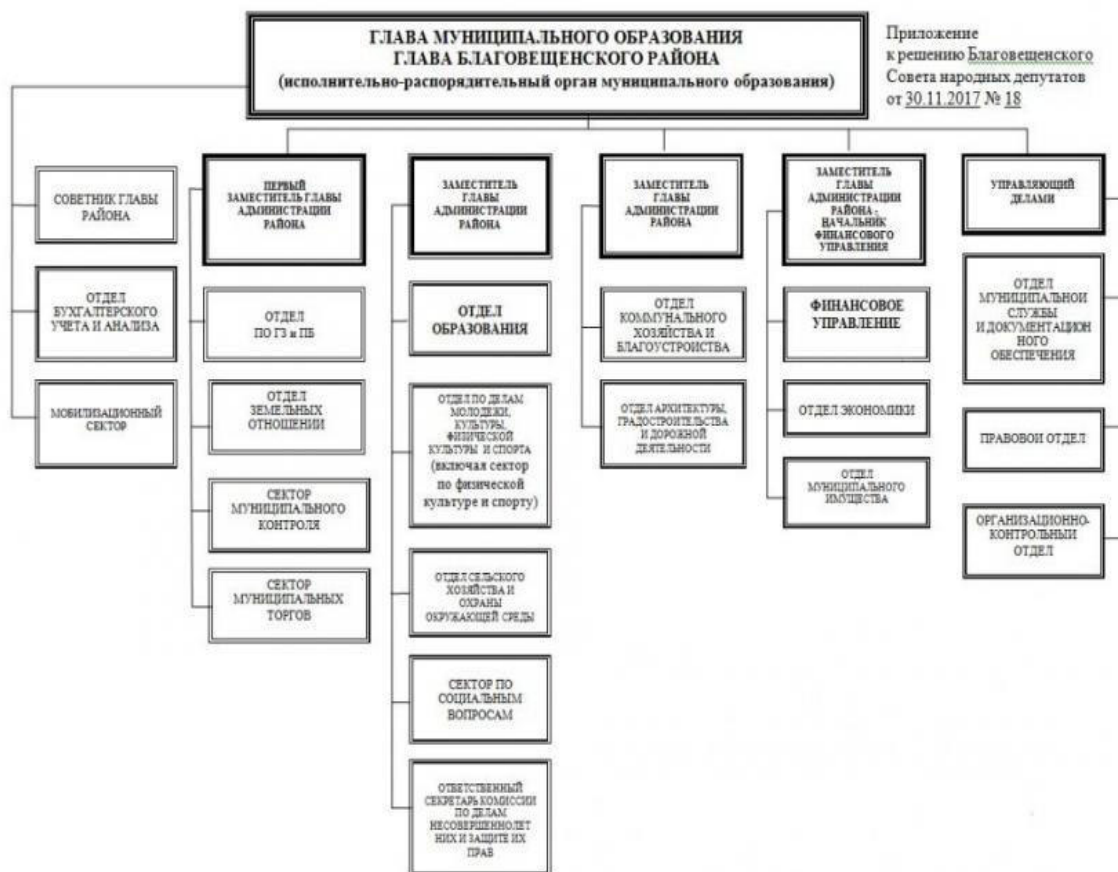


Рисунок 4 – Структура Администрации Благовещенского района

Администрация Благовещенского района образована в соответствии с Уставом Благовещенского района.

Осуществляет свою деятельность под руководством главы администрации в соответствии с нормативно-правовой базой.

Исполнительная власть:

- глава Благовещенского района – Адаменко Сергей Владимирович;
- первый заместитель главы администрации Благовещенского района Корниенко Андрей Викторович;
- заместитель главы администрации Благовещенского района Голубцова Марина Григорьевна;
- заместитель главы администрации Благовещенского района Емельяненко Владимир Максимович;
- управляющий делами администрации Благовещенского района Клопов Сергей Юльевич.

Представительный орган:

Название – Благовещенский районный Совет народных депутатов;

Год избрания – 04 марта 2012;

Срок полномочий – 5 лет; Количество мандатов – 16 мандатов;

Количество депутатов – 16 человек;

Работающих на постоянной основе – 1 – Председатель Благовещенского районного

Совета народных депутатов – Ефимов Валентин Васильевич, избран единоголосно 16.03.2012 года.

Аппарат администрации – управление правового и кадрового обеспечения, отдел учёта и отчётности, отдел информационных технологий, информационно-аналитический отдел, контрольно-организационный отдел, архивный отдел.

Специальные структурные подразделения – отраслевые (функциональные) структурные подразделения (управление по архитектуре и градостроительству, отдел энергетики и жилищной политики, комитет экономического развития торговли и услуг, отдел по физической культуре, спорту и молодёжной политике, отдел режима, отдел по защите населения и общественной безопасности) и отраслевые (функциональные) органы администрации (комитет по управлению имуществом, управление по финансам и бюджетной политике, отдел культуры, управление образования).

Экономическую основу деятельности администрации Благовещенского района составляют средства из бюджета муниципального образования Благовещенского района, муниципальное имущество, переданное администрации для осуществления своих полномочий, а также в соответствии с законом иное имущество, предназначенное для осуществления ею предоставленных полномочий.

Администрация Благовещенского района не принимала участие в конкурсах в области качества и на сегодняшний день не имеет сертификата соответствия.

Администрация в своей деятельности руководствуется законодательными и нормативными актами Российской Федерации и Амурской области, подзаконными нормативными актами федеральных государственных органов исполнительной власти и органов государственной исполнительной власти Амурской области, Уставом Благовещенского района, решениями Благовещенской городской Думы и решениями депутатов районного совета и постановлениями и распоряжениями главы городского округа.

Администрация Благовещенского района в своей деятельности подконтрольна и подотчётна главе и Думе, а также подотчётна населению района.

К основным полномочиям администрации относятся:

- разработка проекта и организация исполнения местного бюджета;
- разработка и организация выполнения планов и программ комплексного социально-экономического развития городского округа;
- организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения;
- водоотведения; создание муниципальных предприятий и учреждений;
- осуществление финансового обеспечения деятельности муниципальных казённых учреждений и финансового обеспечения выполнения муниципального задания бюджетными и автономными муниципальными учреждениями;
- формирование и размещение муниципального заказа;
- организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодёжью в городском округе;
- организация предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам; организация предоставления дополнительного образования детям;
- обеспечение условий для развития на территории городского округа физической культуры и массового спорта;



- создание условий для организации досуга и обеспечения жителей городского округа услугами организаций культуры;
- создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организации транспортного обслуживания населения в границах городского округа;
- создание условий для обеспечения жителей городского округа услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;
- разработка и реализация генерального плана городского округа, проектов планировки и застройки, ведение кадастра землеустроительной и градостроительной документации;
- управление и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности городского округа.

Администрация обладает правами юридического лица в соответствии с федеральным законом, устанавливающим общие принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации.

Для осуществления своих полномочий наделяется имуществом на праве оперативного управления, имеет печать с изображением герба муниципального образования Благовещенского района, штампы и бланки со своим наименованием.

Администрация городского округа обладает правами по созданию отраслевых (функциональных) структурных подразделений в своем составе.

## **2.2 Анализ кадрового состава администрации Благовещенского района**

Общая численность сотрудников администрации на 2016 год равна 99, в течение года в рамках плана мероприятий по сокращению расходов бюджета штатная численность была уменьшена, таким образом на 2017 год в администрации насчитывается 96 сотрудников. Процентное соотношение мужчин и женщин в 2017 гг. отражено на диаграммах (рисунок5).

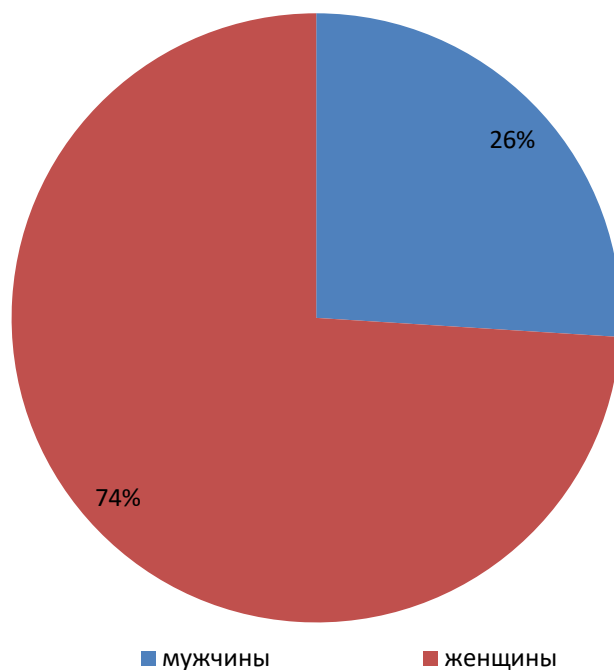


Рисунок 5 – Соотношение мужчин и женщин, осуществляющих деятельность администрации

Преобладающее большинство работников – женщины, они задействованы во всех должностных категориях, в то время как мужчины в основном занимают руководящие должности (главы комитетов, заместители) или входят в число служебного персонала (охранники, водители).

В таблице 2 показано сколько человек в зависимости от выполняемых ими функций задействовано в работе администрации.

Таблица 2 - Распределение кадров администрации по категориям персонала  
в процентах

Категория	2015 г.	2016г.	2017г.
Ведущие специалисты	16	16	16
Главные специалисты	21	21	21
Руководители	33	33	33
Прочие сотрудники (секретари, консультанты, служебный персонал)	30	30	30

За 3-х летний период никаких особых изменений в распределении кадров не произошло, наибольшее число работников администрации – руководители, а исполнительных кадров порядка 65% от общего числа, таким образом на 2-3 человека приходится 1 руководитель, что не является оптимальным соотношением управленцев и исполнителей.

В таблице 3 отражена образовательная структура кадров администрации.

Таблица 3 - Распределение кадров по профессиональному образованию

в процентах

Образование	2015г.	2016г.	2017г.
Полное среднее образование	3	3	2
Среднее профессиональное образование	21	21	17
Высшее образование	75	75	77

В 2015 году более 75% работников администрации имели высшее или два высших образования, в 2016 это количество увеличилось на 5%, кроме того, одновременно сокращается число работников с начальным профессиональным и средним полным образованием, что, конечно же, является позитивной динамикой и положительно характеризует структуру кадров с точки зрения профессиональной подготовки. Такое большое число сотрудников с высшим образованием связано с тем, что одним из основных требований, предъявляемых к кандидатам на замещение вакантных должностей муниципальной службы является обязательное наличие высшего профессионального образования. Такое требование выдвигается для высших, главных, ведущих, старших групп должностей, кандидаты со средним профессиональным образованием могут рассчитывать только на должности младшей группы. Рассмотрим возрастную структуру персонала администрации (таблица 4).

Таблица 4 - Распределение кадрового состава по возрасту

возраст	2015 г., процент	2016 г., процент	2017 г., процент
До 30 лет	25	26	28
От 30 до 45 лет	35	34	33

Свыше 45 лет	40	40	39
--------------	----	----	----

Из данных таблицы 3 можно отметить то, что кадровый состав стал моложе, увеличилось число работников в возрасте до 30 лет, а число работников в возрасте от 45 лет наоборот сократилось. Однако, при подборе сотрудников администрации предпочтение всё же отдается более зрелым и опытным кандидатам, нежели молодым и динамичным. Далее, перейдём к анализу распределения персонала администрации по стажу работы в ней (таблица 5).

Таблица 5 - Распределение кадрового состава по стажу работы в администрации

в процентах

Стаж	2015г.	2016г.	2017г.
От 1 до 3 лет	10	10	18
От 3 до 5 лет	46	47	41
От 5 лет	42	42	37

Анализируя показатели таблицы видно, что в 2017 году число сотрудников, чей стаж составлял свыше 5 лет работы сократилось, если взять во внимание данные из таблицы 3, а точнее данные о сотрудниках в возрасте от 45, то можно сделать вывод, что связано это сокращение либо с увольнением по причине выхода на пенсию, либо с повышением в должности. Последнее утверждение также справедливо и для сотрудников, проработавших в должности от 1 года до 3 лет и от 3 лет до 5.

Для изучения движения рабочей силы рассмотрим характерные показатели (таблица 6).

Таблица 6 - Показатели, характеризующие движение рабочей силы

в процентах

Показатель	2015 г. т	2016 г.	2017 г.
Коэффициент оборота по приему	12	12	15
Коэффициент оборота по увольнению	3	3	6,25
Коэффициент полного оборота	24	24	28

Коэффициент текучести рабочей силы	12	12	15
------------------------------------	----	----	----

В целом, количество уволенных по собственному желанию и по инициативе руководства в 2017 году составляет 15 человек, коэффициент текучести кадров при этом равен 15%, что является нормальным показателем.

Показатель текучести кадров, равный 12% в 2016 году также находится в пределах нормы.

Одной из основных причин увольнения, как указано выше, является выход на пенсию, также не редко увольнения связаны с переходом в коммерческие организации, из-за более высокой оплаты труда в них, либо с переходом в другие органы местного самоуправления района.

Как таковой кадровой службы в администрации нет, работу с кадрами осуществляет организационно-правовой отдел, в обязанности сотрудников входит: оформление документов по вопросам кадров; ведение личных дел, прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек, внесение необходимых записей в книгу учета движения кадров; оформление трудовых договоров с работниками; оформление и учет листков временной нетрудоспособности; составление сводных графиков отпусков работников администрации и учет использования отпусков.

Помимо этого отдел работает с обращениями граждан, нормативно-правовыми актами, занимается регистрацией входящей, исходящей служебной корреспонденции и рядом других функций, поэтому ввиду загруженности сотрудников, некоторые важные элементы кадровой работы остаются без внимания.

Отбор персонала в администрации производится на конкурсной основе.

Конкурс не проводится: при назначении на должности, замещаемые на определенный срок; при заключении срочного трудового договора; при переводе муниципального служащего, связанном с проведением в органах местного самоуправления организационно-штатных мероприятий в связи с ликвидацией или упразднением управлений, комитетов, отделов, сокращением

численности или штата работников, изменением структуры или штатного расписания; при назначении на вакантную должность гражданина, состоящего в кадровом резерве; при назначении на вакантные должности муниципальной службы, относящиеся к группе младших должностей муниципальной службы.

В ходе конкурса осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям.

Объявление о конкурсе публикуется в местном периодическом печатном издании и размещается на официальном сайте муниципального образования Благовещенского района, не позднее, чем за 20 дней до дня проведения конкурса.

Для проведения конкурса формируется конкурсная комиссия, при этом формирование происходит таким образом, чтобы исключить возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые комиссией решения. В состав комиссии входят: представитель нанимателя (непосредственный работодатель) и уполномоченные им муниципальные служащие, в том числе муниципальные служащие, ответственные за ведение кадровой работы, юридического подразделения и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности или его непосредственный руководитель. Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количество членов конкурсной комиссии не может быть менее 5 человек.

Сам конкурс проводится в два этапа.

Первый этап конкурса - конкурс документов, на этом этапе кандидатов оценивают на основании представленных ими документов об образовании, прохождении муниципальной, государственной или гражданской службы, осуществлении другой трудовой деятельности.

Второй этап включает в себя индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или

тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей. Подобный способ отбора кадров является достаточно эффективным, он даёт работодателю полное представление о кандидате, делает принятое решение о найме гораздо более объективным.

Процедура введения в должность в администрации проводится, но так как эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых должностных навыков, а представляет из себя только знакомство с нормами, принятыми в организации, поэтому выработанного подхода к этому вопросу нет, чаще всего процедурой введения в должность занимается начальник отдела или сотрудники, работающие в этом или в смежном отделе. Новый работник, по большому счёту, адаптируется на новом рабочем месте сам, из-за чего этот процесс может затянуться, особенно в случае, когда это молодой специалист, без какого-либо опыта, поэтому руководству необходимо задуматься о применении программ введения в должность и адаптации персонала, которые могли бы облегчить и ускорить процесс.

Администрация района сотрудничает с ВУЗами для набора квалифицированного персонала на первые ступени муниципальной службы.

Для решения проблем подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих Правительством Амурской области был учреждён отдел территориального развития, в котором наряду с сотрудниками других муниципальных образований проходят подготовку, переподготовку и повышение квалификации работники администрации муниципального образования Благовещенского района.

Одним из существенных недостатков кадровой политики администрации является аттестация персонала, так как по данным района аттестация проводится редко. Проблема заключается в том, что руководство формально подходит к вопросам подготовки и проведения аттестации.

Такая проблема актуальна для всех органов исполнительной власти и местного самоуправления района.

В администрации района из-за недостаточного финансирования бюджета предпочтение отдается нематериальному стимулированию труда, при этом руководство не ограничивается награждением работников почетными грамотами или благодарственными письмами, но и необходимого анализа, который помог бы выявить, что в действительности мотивирует работников на более успешное выполнение своих обязанностей – не проводится, а так как человек, по большому счёту, склонен к проекции, то многие руководители могут приписывать своим сотрудникам свою собственную мотивацию, что зачастую не соответствует реальной картине.

Среди сотрудников младшей и средней должностных групп был проведен опрос, в ходе которого им предлагалось ответить на вопрос: «Использование какого из перечисленных нематериальных стимулов может побудить вас работать эффективней?», результаты опроса представлены на рисунке 5.



Рисунок 6 – Структура нематериальных стимулов работников администрации

В ходе опроса выяснилось, что работники отдают предпочтение в большей степени своевременному должностному росту. Однако, в администрации нет четко отработанной системы карьерного роста, поэтому у сотрудников отсутствует уверенность, что при успешном выполнении работы



их ждет обязательное повышение по службе. Соответственно нет и мотивации для улучшения качества работы.

Для того, чтобы исправить сложившуюся ситуацию необходимо разработать и начать применять систему карьерного роста.

Коллектив администрации достаточно сплоченный, руководство поощряет неформальное общение сотрудников, укрепляет корпоративный дух, например, для укрепления организационного, да и физического здоровья в администрации каждое утро проводится зарядка, её проводит лично Глава администрации, зарядка была введена в рамках спартакиады Благовещенского района, но эта традиция настолько понравилась сотрудникам, что проводится по сей день.

Для того чтобы оценить удовлетворены ли сотрудники своим местом работы, отношениями в коллективе и тому подобное, им был задан ряд вопросов, в качестве респондентов выступили сотрудники младшей и средней должностных групп (таблица 7).

Таблица 7 – Анкетирование сотрудников администрации с целью определения степени их удовлетворенности местом работы

Вопрос, заданный респондентам	Варианты				
	1	2	3	4	5
В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями о своем рабочем месте?	Полностью согласен/согласна	Согласен/согласна частично	Не согласен/согласна	Затрудняюсь ответить	
Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.	43	20			
Мы с коллегами одна рабочая группа. Я могу положиться на них.	26	27	4		6
Мы с непосредственным руководителем уважительно относимся друг к другу	22	31	2		8

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Моя работа в целом удовлетворяет меня	35	23	5	
Я безопасно чувствую себя в рабочей среде, рабочая атмосфера	39	22		2

мне приятна				
По моему мнению моя заработная плата является достойной и покрывает все мои нужды		9	54	

Проведенное анкетирование показало, что большинство сотрудников довольны взаимоотношениями с коллегами и начальством, положительно оценивается обустройство рабочего места, работники в целом комфортно чувствуют себя во время рабочего процесса.

Однако, несмотря на то, что сотрудники администрации - это высококвалифицированные кадры, которые хорошо знают и выполняют свою работу, их знания и навыки отвечают современным требованиям, их труд оплачивается в недостаточном размере, а иногда и несвоевременно.

Нередко сотрудникам задерживают заработную плату, а её размером по результатам опроса не удовлетворены порядка 86%. В данных из отчётов главы и финансового комитета администрации, говорится о том, что средняя заработная плата в районе достигает 30 тысяч рублей, но на практике это не так.

Специалисты администрации младшей, ведущей группы довольствуются окладом по должности без каких-либо надбавок, незначительные надбавки есть у главных специалистов, но при этом их заработная плата не превышает 20 тысяч рублей, что касается обслуживающего персонала их зарплата приближена к прожиточному минимуму района, который на 2016 год составляет для трудоспособного населения - 10071 руб./мес.

Кроме того, для оптимизации расходов бюджета были введены меры по сокращению рабочего времени и рабочей недели, что привело к тому, что размер заработной платы стал ещё меньше. Технической оснащённости администрации уделяется должное внимание, для эффективной работы администрации используются различные виды техники и технологий.

На каждом рабочем месте, а также в конференц-залах установлены технические средства для работы с документами, то есть компьютеры с

современным программным обеспечением (в количестве 115 штук); экраны и проекторы для проведения видеоконференций (3 единицы каждого); принтеры, в том числе фото и широкоформатные, сканеры, копиры (69 штук); во всём здании для работников администрации обеспечен доступ к интернету (проводной и беспроводной (Wi-Fi)).

Кадровую политику администрации Благовещенского района можно назвать бюрократически ориентированной и отнести к закрытому типу, так как на руководящую должность в данной организации может претендовать либо работник с многолетним опытом, либо человек из резерва управленческих кадров, замещаемыми являются должности низшего и иногда среднего звена, и если говорить о среднем звене, то чаще всего в качестве способа замещения должностей этого звена используются связи, а в дальнейшем продвижении по служебной лестнице - протекцию.

Также применяется характерный для закрытого типа метод поощрения с помощью нематериальной мотивации, всячески поддерживается корпоративная культура и обучение проводится во внутренних центрах. В ходе анализа рассматривались такие факторы, как текучесть кадров в администрации, было выявлено что её коэффициент находится в пределах нормы. Отбор персонала, подготовка, переподготовка и повышение квалификации проводится на должном уровне. Атмосфера в коллективе, а также техническая оснащённость оцениваются положительно.

Из выявленных проблем можно отметить: отсутствие программ введения в должность и адаптации персонала, системы карьерного роста; недочёты в проведении аттестации. Из чего можно сделать вывод о том, что кадровая политика администрации Благовещенского района находится на недостаточно высоком уровне и нуждается в ряде преобразований, которые помогут персоналу работать более эффективно на благо всей организации.

### **2.3 Практика работы управления по кадровому обеспечению**

В статье 32 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» обозначены приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы, к числу которых относятся:

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

- содействие продвижению по службе муниципальных служащих;

- повышение квалификации муниципальных служащих;

- создание кадрового резерва и его эффективное использование;

- оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;

- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении.

Более того, статья 33 этого Закона регулирует вопрос о формировании кадрового резерва муниципальной службы. Наиболее важным здесь является то, что в муниципальных образованиях возможно создание и формирование кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы в соответствии с муниципальными правовыми актами.

Формирование резерва управленческих кадров Администрации Благовещенского района — это сложный, направленный на выявление и отбор ценных кадров процесс, который позволяет осуществлять оперативное замещение руководящих должностей муниципальной службы, руководящих должностей в муниципальных предприятиях и учреждениях Благовещенского района высококвалифицированными и подготовленными к соответствующей работе профессионалами, способными качественно и эффективно решать поставленные перед ними актуальные задачи.

Основополагающими принципами осуществления данной деятельности выступают следующие: добровольность включения и нахождения в резерве управленческих кадров, единство требований к каждому при включении в

резерв, объективность и всесторонняя оценка как профессиональных, так и личностных качеств граждан.

По степени готовности кандидатов резерв управленческих кадров подразделяется на оперативный, потенциальный и перспективный.

Список лиц, включенных в резерв управленческих кадров Администрации Благовещенского района, на замещение должностей руководителей и заместителей руководителей структурных подразделений Администрации Благовещенского района и назначенных на должности в 2017 году в сравнении с 2016 годом сократился в 2,5 раза и составил 3 человека. В 2016 году в данный список были включены 9 человек, что в три раза больше, чем в 2017 году. В настоящее время в состав резерва управленческих кадров Администрации города Благовещенского района на замещение должностей руководителей и заместителей руководителей структурных подразделений Администрации города Благовещенского района входит 29 граждан. При анализе приведенных статистических данных, было выявлено, что численные показатели Благовещенского района в данном сегменте немного выше средних показателей большинства других районов Амурской области.

Основной причиной этого является численное превосходство Благовещенского района.

Таким образом, заключая анализ сложившейся ситуации с формированием резерва управленческих кадров муниципальной службы, необходимо отметить, что в настоящее время в целом сформирована необходимая для обеспечения этой деятельности правовая база, однако можно проследить дефицит квалифицированных кадров. Не смотря на проведение специалистами ряда комплексных и самостоятельных кадровых мероприятий, остаются нерешенными такие проблемы, как, например, отсутствие целостной и эффективной системы оценки деятельности муниципальных служащих и муниципальной службы в целом, отсутствие системы морального поощрения муниципальных служащих.

Кадровый резерв муниципальной службы создается целях:

- совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения должностей муниципальной службы
- своевременного удовлетворения потребности кадрах
- повышения мотивации граждан к поступлению на муниципальную службу
- повышения мотивации муниципальных служащих к профессиональному росту
- повышения уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих
- сокращения периода адаптации муниципальных служащих при назначении на должность.

Максимальный срок нахождения гражданина, муниципального служащего кадровом резерве муниципальной службы составляет 3 три года.

Исходя из статистических данных, можно сказать, что в Благовещенском районе формирование резерва управленческих кадров муниципальной службы является одним из приоритетных направлений. Численное превосходство управленческих кадров муниципальной службы Благовещенского района еще не говорит об их эффективной и продуктивной работе, что связано с отсутствием квалифицированных муниципальных служащих, о чем свидетельствует нынешнее социально-экономическое состояние города.

#### **2.4 Проблемы кадрового обеспечения администрации Благовещенского района и предложения по их решению**

Следует рассмотреть вопрос недостаточно благоприятных условий труда. Работа на муниципальной службе зачастую связана с бюрократическими процедурами, бумажной волокитой, непрерывным документооборотом. Ежедневно печатаются тысячи экземпляров различных постановлений, распоряжений, приказов, копий личных документов, результатов проверок, ответов на различные запросы и т.д.

Сюда же следует отнести и типичную проблему невысоких заработных плат (Таблица 1). В результате опроса, проведенного среди муниципальных

служащих администрации, получились следующие данные: наибольший процент опрошенных имеют заработную плату от 26000 до 30000 рублей. Если обратиться к статистике, то можно сказать, что эта цифра меньше среднестатистической: в I квартале 2018 года среднемесячная номинальная начисленная заработная плата одного работника в Администрации Благовещенского района составила 31424 рубля.

Подкрепляется этот факт и отношением муниципальных служащих к своему доходу: свое материальное положение как до 1 года 1% 1-5 лет 22% 5-10 лет 25% 10-15 лет 21% 15-20 лет 12% 20-25 лет 15% более 25 лет 4% 42 среднее оценивают 64,29% и как плохое 16,07% и только 8,93% описывают свое социальное положение как хорошее.

Таблица 8 – Оценка материального положения муниципальных служащих Администрации Благовещенского района

Вопрос	Варианты ответов	Количество человек, чел.	Процентное соотношение, процент
Каков средний уровень Вашего личного дохода?	от 15 000 до 20 000 руб.	10	17,86
	от 21 000 до 25 000 руб.	12	21,43
	от 26 000 до 30 000 руб.	14	14 25
	от 31 000 до 35 000 руб. 9	9	16,07
	свыше 35 000 руб.	6	10,71
	отказались указать	5	8,93
Итого		56	100
Оцените, пожалуйста, свое материальное положение	хорошее	5 8	8,93
	среднее	36	64,29
	плохое	9	16,07
	отказались оценивать	6	10,71
Итого		56	100

Отметим, что имеем дело с равным доходом между мужчинами и женщинами и отсутствием гендерного неравенства по этому признаку. Так же

сотрудники часто жалуются на нехватку бумаги, канцелярских принадлежностей, папок для хранения документации, на устаревшую технику и постоянные поломки сканера и принтера, отсутствие места для хранения документации или же их опасное расположение в пространстве и т.д. Некоторым специалистам приходится самостоятельно мастерить конверты и папки из подручных материалов или же приносить свои материалы.

Неудобство хранения документации растрчивает физические и временные ресурсы муниципальных служащих, а также утомляет и может привести к производственным травмам. Данные факты сильно снижают престиж и привлекательность муниципальной службы для потенциальных кадров, демотивирует молодёжь на стадии выбора профессии. Поэтому специалисты с высоким уровнем знаний и потенциалом предпочитают самореализовываться в других профессиональных сферах. В этой связи нужно отметить и позитивную тенденцию: сами муниципальные служащие признают необходимость обучения, переподготовки, повышения квалификации и хотели бы их получить.

Основные направления, по которым муниципальные служащие и должностные лица хотели бы повысить свой уровень знаний, касаются:<sup>31</sup>

- разработки муниципальных целевых программ;
- использования информационных технологий и электронного документооборота;
- новых форм и методов управления муниципальной собственностью;
- методов повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований;
- стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований;
- взаимодействия с гражданами.

---

<sup>31</sup>Кибанов А.Я. Управление персоналом государственных органов: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2015. С.25.



Если подробнее рассмотреть вопрос подготовки и переподготовки кадров в данном органе МСУ, можно говорить о проблеме несовершенной системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации муниципальных кадров.

Передовые методики распространяются недостаточно эффективно, система обучения не поставлена на прочную законодательную основу, муниципальное образование не обладают достаточным педагогическим составом в данной сфере и достаточным финансированием для подготовки, переподготовки, повышения квалификации специалистов.

Действующая система обучения кадров, во-первых, слишком теоретизирована: обучение охватывает в основном теоретические вопросы муниципальной службы и управления и содержит индифферентные программы и стандарты, не позволяющие учитывать территориальное, в частности муниципальное, многообразие России.<sup>32</sup>

Во-вторых, данная система не отвечает реалиям сегодняшнего дня. Необходимо понимать, что, так как подготовка муниципальных кадров имеет, прежде всего, прикладной характер, методики должны постоянно обновляться, корректироваться с учётом изменений законодательства, социальной сферы, политической конъюнктуры.

Особенно остра ситуация с центрами повышения квалификации: они эффективны менее, чем в половине случаев. Несмотря на то, что большинство сотрудников администрации проходит подготовку в таких центрах (в отличие от получения профессионального образования, наличествующего, как было сказано выше, у 13%, по статистике, краткосрочные курсы оканчивает почти 90%), как отмечают сами сотрудники, полезных знаний и навыков они в процессе повышения квалификации практически не получают, а скорее делают это «для галочки».

---

<sup>32</sup> Науменко, Е.А. Стратегия управления кадровой политикой предприятия // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. 2014. № 3. С. 206–210.

Часто это бывает связано с выбором образовательных учреждений, занимающихся повышением квалификации муниципальных кадров.

Решающим фактором при отборе образовательного учреждения часто является цена услуг, а не качество. Кроме того, муниципальный заказ ограничивает выбор образовательного учреждения, предлагая те варианты, которые не отвечают современным потребностям профессиональной подготовки кадров, а также состав муниципальных кадров, который будет отправлен на обучение.

Большинство замещающих муниципальные должности старше 40 лет. Учились данные сотрудники по давно устаревшим образовательным программам и методикам. В возрастной принадлежности часто коренятся истоки неготовности сотрудников органов местного самоуправления адаптироваться к новым законодательным, социально-экономическим, административным, политическим условиям.

Она также вполне объясняет то, как кажется, несоответствие, которое мы наблюдаем: с одной стороны, стаж работы многих сотрудников достаточно высок (Таблица 4), с другой стороны, именно практических положительных результатов он часто не даёт.

«Возрастные» сотрудники имеют огромный опыт работы, профессиональные навыки, но, к сожалению, действуют в соответствии с привычными для них устаревшими программами, предпочитают идти «проторенным путём». У действующего состава отсутствует прочная смена, что опять же сопряжено с нежеланием молодёжи связывать свою жизнь с работой на муниципальной службе. В последнее время популярность факультетов «государственное и муниципальное управление» значительно возросла.

Однако выпускники редко выбирают работу в муниципалитете, большинство стремится поступить на государственную службу. Обилие проблем в сфере местного самоуправления препятствует эффективной работе даже по-настоящему квалифицированных, компетентных сотрудников и отталкивает молодёжь от муниципальной службы.

Низкий уровень финансовой обеспеченности городского округа, слабая доходная база местных бюджетов, неупорядоченность местных полномочий и их частичное несовпадение с вопросами местного значения, сложности во взаимодействии с государственными контрольно-надзорными органами и в координации с региональной властью, объективно неудовлетворительные условия для оказания гражданам муниципальных услуг, в том числе низкий доступ к интерактивным технологиям.

Как видим, проблемы в кадровой сфере тесно связаны с проблемами в иных сферах местного самоуправления, поэтому решать их нужно в комплексе.

Для улучшения ситуации в сфере кадрового обеспечения Администрация Благовещенского района следует принять ряд предложенных далее мер:

- разработать программу адаптации персонала и введения в должность;
- разработать систему карьерного роста;
- более тщательно проводить аттестацию сотрудников

Для быстрой адаптации и введения в должность персонала необходимо разработать соответствующую программу, которая включала бы в себя несколько этапов (таблица 9).

Цель этой программы дать сотруднику возможность составить первоначальное мнение об администрации, для этого его нужно ознакомить с её деятельностью, индивидуальными особенностями, принятыми в данной организации и взаимоотношениями в коллективе. Новый сотрудник должен узнать о правилах приема и увольнения, заработной плате и условиях труда.

Таблица 9- Программа адаптации персонала<sup>33</sup>

Наименование этапа	Описание этапа	Длительность этапа
Первый этап	с новым сотрудником проводится ознакомительная беседа, в которой нужно затрагиваются такие темы, как: принципы и методы работы; распределении основных полномочий и внутренних связей организации; проводится знакомство с порядками и традициями организации	1-3 дня
Второй этап	после оформления документов сотрудника нужно представить коллективу	

<sup>33</sup>Кибанов, А.Я. Социально–трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. М.:Прспект, 2015.С. 34.

Третий этап	работника знакомят с его новым рабочим местом, а также местом хранения нормативных документов и других актов и материалов, которые могут понадобиться в процессе работы; проводится ориентационное собеседование с руководителем, сотруднику предоставляют необходимую информацию и отвечают на его вопросы	
Четвёртый этап	ознакомление с должностными обязанностями и требованиями к работе, требованиями к охране труда и технике безопасности; включение в рабочий процесс. в конце недели наставник должен дать оценку соответствия заявленных знаний и навыков реальным; личностно-профессиональных качеств сотрудника с целью определения его сильных сторон и областей для дальнейшего развития. дать необходимые рекомендации сотруднику, проходящему процедуру введения в должность	1-2 недели

Примерное содержание информационной брошюры для новых работников администрации: Общая информация:

- миссия администрации;
- организационная структура;
- распорядок рабочего дня, дресс-код;
- деловая этика.

Информация для определённой должности:

- должностные обязанности;
- функции отдела, в который направлен новый работник;
- взаимосвязь с другими отделами;
- критерии оценки деятельности сотрудника и существующий контроль;
- организация процесса труда;
- нормативная информация по работе в подразделении.

С данной программой должны ознакомиться и использовать в своей работе: руководитель организации, руководители структурных подразделений, работники отдела кадров. На период адаптации необходимо назначить сотрудника, который будет исполнять роль наставника.

Для этого нелишним будет создание системы активного вовлечения ушедших на пенсию профессионалов, которых можно было бы использовать в качестве наставников, они могли бы советовать и консультировать новых сотрудников основываясь на своём опыте.

Что касается программы адаптации, её разработку необходимо поручить отделу кадров. Расчёт затрат на разработку и внедрение данной программы представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты времени и финансовые затраты

Название этапа	Затраченное время	Сотрудники, задействованные в процессе, условная
1	2	3
Подготовка стандартной брошюры, содержащей основную информацию об организации. Составление и утверждение плана адаптации.	3 часа	Сотрудник отдела кадров – 300 руб.
Ознакомление руководителя администрации, руководителей структурных подразделений с программой адаптации		Сотрудник отдела кадров – 200 руб.
Итого за подготовительный этап: 500 рублей		
Продолжение таблицы 10		
1	2	3
Вводная беседа с новичком, экскурсия	2 часа	Сотрудник отдела кадров – 200 руб. Адаптируемый - 200 руб.
Встреча с вышестоящим руководителем, выбор наставника	1 час	Начальник отдела 200 руб. Сотрудник отдела кадров – 100 руб. Адаптируемый - 100 руб.
Встречи с адаптируемым по ходу реализации программы	4 встречи по 0,5 часа	Наставник 400 руб. Сотрудник отдела кадров – 200 руб. Адаптируемый - 200 руб.
Составление отчёта-оценки и рекомендаций	2 часа	Наставник – 400 руб.
Оценка успешности адаптации всеми участниками процесса	1 час	Наставник 200 руб. Сотрудник отдела кадров – 100 руб. Адаптируемый - 100 руб.
Итого на одного адаптируемого: 2400 рублей		

Введение программы поможет новому сотруднику освоиться, ведь пока этого не произошло – рабочий процесс протекает менее продуктивно и требует дополнительных затрат.

Эффективная адаптация экономит время руководителя и сотрудников, развивает позитивные отношения к работе и удовлетворенность ей. Также благодаря программе адаптации у нового работника снизится степень неопределенности, сократится текучесть рабочей силы, так как если новички

чувствуют себя неуютно на новом рабочем месте, то они могут отреагировать на это увольнением, по статистике 90% сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый рабочий день. Для наглядности рассчитаем издержки текучести (таблица 11).

Таблица 11 – Расчёт издержек текучести

Процесс/сотрудник, исполняющий обязанности	Время	Условная почасовая оплата
1	2	3
Оформление увольнения и найма/Сотрудник кадрового отдела	2 часа	200 руб.
Проведение конкурса на замещение должности 1 этап Управляющий делами администрации, руководитель и сотрудник отдела кадров, сотрудник юридического отдела, руководитель отдела в котором замещают должность	2 часа	1600 руб.
Продолжение таблицы 11		
1	2	3
Проведение конкурса на замещение должности 2 этап/Сотрудник отдела кадров, управляющий делами администрации	2 часа	600 руб.
Замещение отсутствующего сотрудника	неопределённый срок, условно от одного дня в	зависимости от должности, от 800 руб.
Итого на одного сотрудника: от 3200 рублей		

Таким образом, применяя программу адаптации, администрация экономит только на издержках текучести порядка 800 рублей на одного сотрудника.

Руководство администрации отдаёт предпочтение нематериальному стимулированию, однако такому значимому мотиватору, как карьерный рост не уделяется должного внимания, как уже отмечалось ранее в администрации нет системы карьерного роста.

Но любые работники, в том числе и муниципальные нуждаются в перспективе карьерного продвижения, так как в сознании людей чётко закреплено убеждение, что каждая следующая ступень карьерной лестницы приносит достигшему ее человеку новые материальные и нематериальные

блага, которые необходимы для удовлетворения основных социальных потребностей.

Именно осознание перспективы роста и получения новых благ мотивирует сотрудника вкладывать свои усилия в развитие организации. Для того, чтобы создать систему карьерного роста необходимо обозначить срок, за который сотрудник сможет освоить опыт своей должности, обозначить регулярность повышения сотрудников в должности. Ведь в случае необоснованного и несистемного повышения должностей смысл и значимость карьеры, как мотиватора, теряется.

Далее необходимо разработать критерии перехода, а также систему стимулов.

Для каждой должности существуют свои количественные и качественные критерии перехода (таблица 12).

Таблица 12 - Критерии оценки деятельности персонала<sup>34</sup>

Критерии		
Количественные	Качественные	Специализированные
Оценка достигнутых профессиональных результатов и своевременность выполнения установленных планов.	Оценка индивидуальных характеристик работника: личные (коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость) и деловые качества (самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость), особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами.	Разрабатываются для каждой отдельной должности.

После разработки критериев потребуется оценить насколько данным критериям соответствуют сотрудники, претендующие на повышение в должности. Когда критерии оценки готовы и есть понимание что делать после проведения оценки, можно готовиться к проведению аттестации.

<sup>34</sup>Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит. М.: Норма, 2015. С.324.

Оценка работников администрации проводится на основании аттестации, больше никаких методов оценки не применяется. Аттестация работников проводилась в 2014 г. Это очень продолжительный период. Законом предусмотрено проведение аттестации не реже 1 раза в 3 года. Поэтому в ближайшее время следует провести аттестацию муниципальных служащих Администрация Благовещенского района.

С этой целью управляющему делами необходимо сформировать аттестационную комиссию. Утвердить график проведения аттестации, составить списки служащих подлежащих аттестации, подготовить необходимые документы для аттестационной комиссии.

На каждого служащего, за две недели до начала аттестации, в аттестационную комиссию предоставить отзывы на аттестуемых. В отзыве указать фамилию, имя, отчество служащего, должность, дату назначения на должность, перечень вопросов, в решении вопросов которых он принимал участие, оценку профессиональных и личностных качеств и результаты служебной деятельности. Отзыв на начальников отделов должен составить руководитель, курирующий работу этого отдела.

Аттестационная комиссия сопоставляет фактические данные об аттестуемом с квалификационными требованиями, предъявляемыми к соответствующей должности. При расхождении, члены комиссии задают вопросы аттестуемому и его руководителю. График проведения аттестации представлен в таблице 13.

Таблица 13 - График проведения аттестации работников аппарата управления в Администрация Благовещенского района

Мероприятие	Срок исполнения
1) разработка положения об аттестации	с 05.06.18 по 23.07.18
2) составление списков служащих	с 24.07.18 по 25.07.18
3) подготовка документов	с 26.07.18 по 20.08.18
4) предоставление отзыва на аттестуемых	с 21.08.18 по 01.09.18
5) проведение разъяснительных работ по аттестации	03.09.18
6) сопоставление комиссией данных об аттестуемом с квалификационными требованиями (57 чел.) В т.ч.	с 04.09.18 по 10.09.18 04.09.18 - 19.09.18



-Начальники отделов и зам. начальников отделов	20.09.18 - 20.10.18
-Ведущие и главные специалисты	21.10.18 - 06.12.18
7) согласование результатов	с 07.12.18 по 20.12.18
8) вывод аттестационной комиссии	с 21.12.18 по 25.12.18

С целью выявления динамики потенциала отдельных работников, можно использовать группировку, бальную оценку, квалификацию отдельного персонала и метод сравнения. Для определения квалификационного уровня принимается единый набор признаков, с их неизменной для всех категорий работников значимостью (участие в проведении административных Советов, семинаров, принятии решений). По образованию все аттестуемые работники распределяются на три группы:

- средне-специальное.
- высшее или незаконченное высшее (4-5 курса ВУЗа).
- высшее по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Номер группы, в которую попадает аттестуемый по уровню образования, определяет его оценку по данному признаку. Минимальная оценка составит 1 балл, максимальная 3 балла. В зависимости от стажа работы по специальности, работники распределяются на четыре группы, формируемые с учетом образования. Степень влияния стажа работы по специальности на результативность труда примерно в 4 раза ниже влияния образования. Поэтому совокупный учет этих квалификационных признаков предполагает их разную значимость. Для образования она равна 1, а для стажа 0,25.

Таким образом, минимальная оценка стажа работы составляет 0,25, максимальная

- при оценке профессионально квалификационного уровня, необходимо учитывать участие в принятии решений, выступление в печати и т.п., которые являются косвенными признаками роста квалификационного уровня работника через различные формы подготовки и повышения квалификации.

Максимальное значение этого признака равно 0,3 балла. Коэффициент квалификационного уровня аттестуемого определяется по формуле:

$$K_1 = P_1 + P_2 + P_3: 4,3, \quad (1)$$

где  $P_1$  – показатель образования;

$P_2$  - показатель стажа работы по специальности;

$P_3$  – показатель прочей деятельности;

4,3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию, стажу и прочей деятельности.<sup>35</sup>

Таким образом, в целях совершенствования управления кадрами в аппарате администрации было предложено разработать и осуществить целый комплекс мер, а не отдельных мероприятий. Во-первых, выработать кадровую политику, основными задачами которой определить:

- обеспечение высокого профессионализма управленческого процесса с учетом принципа: человек - основа корпоративной культуры;
- укомплектование всех муниципальных должностей компетентными квалифицированными кадрами, добросовестными сотрудниками;
- создание действенного кадрового резерва и организация целенаправленной работы с ним по овладению наукой управления;
- создание благоприятных равных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником аппарата своих способностей и знаний, для стимуляции профессионального роста и служебного продвижения, повышения качества и эффективности трудовой деятельности;

Во-вторых, подготовить и принять на уровне Администрации Благовещенского района перспективную долгосрочную Программу по совершенствованию подготовки, подбора и воспитания кадров.

---

<sup>35</sup>Козлова, О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 3. С. 180–182..

В-третьих, особое внимание обратить на специальную профессиональную подготовку и повышение квалификации муниципальных служащих.

В-четвертых, необходимо создать условия для становления кадрового менеджмента, кадровая работа не должна быть функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской деятельностью.

Конечно, имеется здесь и почва для дальнейшего совершенствования кадровой деятельности. В частности, представляется целесообразным более активное использование конкурсной системы отбора кадров на вакантные государственные должности, имеет смысл подумать о возможностях переподготовки государственных служащих за счет средств областного бюджета, расширить действующую программу курсов повышения квалификации муниципальных служащих.

Данные направления работы являются наиболее перспективными в отношении Администрации Благовещенского района.

На наш взгляд, первоочередное внимание этим вопросам должны уделить и другие структуры управления. Это требования современной жизни, это требования, диктуемые логикой проводимых в стране социально-экономических и политических преобразований.

Для того чтобы реализовать предложенные выше мероприятия, необходимо, прежде всего, создать все необходимые условия для совершенствования работы с кадрами. Нами разработан и предлагается план мероприятий на 2018 - 2020 гг. (Таблица 14).

Таблица 14 - План совершенствования работы с кадрами управления Администрации Благовещенского района на 2018 – 2020 годы

Перечень мероприятий	Сроки			Ответственный исполнитель	Затраты, тыс. рублей
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
1	2	3	4	5	6
1 Анализ и разработка организационно-распорядительной	До 01.01.2018	-	-	Управляющий делами, Юридический отдел,	Незначительные

документации				Отдел по труду	
2 Подбор кадров: - поиски через работников (их друзей, родственников); - средства массовой информации.	По мере необходимости			Управление делами	Незначительные
3 Отбор кандидатов: - организация и проведение конкурсов; - тестирование; - анкетирование.	По мере необходимости			Отдел по организационной работе	Незначительные
4 Подготовка кадров - повышение квалификации при областной администрации по программе 100 ч.; - курсы переподготовки по программе 500 ч. Г и МУ при АМГУ, (кол-во чел.); - семинарские занятия, (кол-во чел.).	7	7	6	Отдел по организационной работе	80
	5	5	5	-	180
	26	26	26	-	нет
5 Оценка кадров: - организация и проведение аттестации	до 01.01.2018	-	-	Управляющий делами, Юридический отдел, Отдел по труду Организационный отдел.	Незначительные
6 Подготовка кадрового резерва	2018	2019	2020	Управление делами	Незначительные
7. Анализ и оценка работы персонала	Ежегодно			Управление делами	Незначительные

На основании таблицы можно сделать вывод, что на осуществление мероприятий потребуется 3 года, затраты составят 260 тыс. рублей. За этот период обучатся на курсах переподготовки и повышения квалификации весь аппарат управления администрации. В будущем администрация будет работать более эффективно.

Результативность мер по совершенствованию работы с кадрами аппарата Администрация Благовещенского района за 2018-2020 гг. приведена в таблице

Таблица 15 - Результативность мер по совершенствованию работы с кадрами  
Администрация Благовещенского района

Показатели	Годы		
	2018	2019	2020
1) Обеспеченность работниками, процент	100	100	100
2) Удельный вес квалифицированных работников, процент	92,6	95,1	100
3) Средний возраст работающих, лет	39	40	41
4) Наличие образования у работающих, чел.			
- высшее по специальности Г и МУ	3	5	8
- высшее	35	34	33
- средне-специальное	3	2	-
5) Средний стаж работы в администрации, лет	6	7	8
6) Коэффициент текучести кадров, процент	40	30	20

На основании таблицы можно сделать вывод, что результативность мер по совершенствованию работы с кадрами Администрация Благовещенского района к 2020 году достигнет наилучших результатов. Так, удельный вес квалифицированных работников в 2019 г. по отношению к 2018 г. увеличится на 8,4 %, а в 2020 г. достигнет 100 %.

Также возрастет количество работников, имеющих высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление», тогда как численность работников с высшим и средне-специальным образованием снизится в 2020 г. по отношению к 2018 г. на 2 и 3 человека соответственно. Коэффициент текучести работников аппарата управления будет иметь благоприятную тенденцию и снизится на 20 %.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровое обеспечение в муниципальном управлении - это деятельность, направленная на комплектование органов местного самоуправления профессионально подготовленными работниками, способными на уровне современных требований эффективно осуществлять в рамках закона и

должностных полномочий задачи и функции муниципальных органов.

В современном российском обществе, чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, следует иметь специальный уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих, так как профессиональная подготовка – один из самых эффективных методов решения данной проблемы. Профессиональная подготовка – это овладение знаниями, умениями, навыками для выполнения определенной профессиональной, деятельности специалиста.

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации.

Для совершенствования кадровой политики необходимо выявить её недостатки, что и было сделано во втором разделе данной ВКР, для этого были проанализированы образовательная и возрастная структура администрации Благовещенского района, распределение кадров по категориям персонала и стажу работы, показатели движения рабочей силы и т.д.

Анализ позволил выявить как положительные составляющие кадровой политики администрации, так и показал наличие проблем, а именно:

- бюрократизм и клановость управленческого аппарата;
- отсутствие программы, позволяющей переходящему на другую должность или новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы и должности; недочёты в проведении аттестации, отсутствие системы карьерного роста.

В качестве мер по совершенствованию кадровой политики была разработана программа, способствующая быстрой адаптации персонала, эффект от её введения выражается в сокращении стартовых издержек и текучести кадров, экономии времени руководителя и сотрудников; для работников младшего и среднего звена администрации было предложено ввести систему карьерного роста, эта система помогает мотивировать сотрудников вкладывать

свои усилия в своё профессиональное развитие, благодаря чему будет развиваться и сама организация; также руководству рекомендовалось уделять большее внимание проведению аттестационных действий, тщательнее составлять отзыв на аттестуемого работника и план по развитию его необходимых качеств, знаний и навыков.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Агафонова, М.С. Межвозрастные различия в кадровой политике фирмы / М.С. Агафонова, А.В. Купцова// Современные наукоемкие технологии. - 2013. – № 10. – С. 135–136.

2 Алексеев, О.А. Разработка документа, отражающего кадровую политику предприятия / О.А. Алексеев // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2013. – № 57. – С. 25–26.

3 Алексеева, Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций / Я.П. Алексеева, П.В. Харитоновна // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. - 2015. - № 2. – С. 149–151.

5 Алесковский, В. В. Основы управления проектами / В.В. Алесковский. - СПб. : СЗАГС, 2015. - 288 с.

6 Базарова, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.. — М. :Юнити, 2013. — 560 с.

7Барциц, И. Н. Система государственного и муниципального управления / И. Н. Барциц. — М. : Изд-во «РАГС», 2016. — 488 с.

8 Баканов, М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов // Современная наука: теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 2. – С. 36–40.

9 Бартенев, С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С.А. Бартенев, В.А. Буренин, А.К. Марков, В.П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. - 2014. – № 10. – С. 111–115.

10Баярсайхан, О.Э. Кадровая политика организации в условиях кризиса / О.Э. Баярсайхан// Экономика и социум. - 2015. – № 2. – С. 517–518.

11 Беленькая Е.В. Влияние трудового законодательства на кадровую политику предприятий / Е.В. Беленькая // Наука. Технологии. Инновации. - 2015. - № 7. – С. 83–84.

12Бобрешова, И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации / И.П. Боброщева //Современные тенденции развития теории и практики управления в России. - 2016. - № 2. – С. 1446–1449.

13 Ветрова, В.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия / В.А.Ветрова // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. -2015. - № 4. – С. 67–69.



14 Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса / А.Ф. Виноходова // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем. - 2015. - № 7. – С. 76–81.

15 Выродова, Ю.В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия / Ю.В. Выродова // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. - 2014. – № 4. – С. 229–234.

16 Гордеева, А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом / А.Г. Гордеева // Бизнес технологии в России: теория и практика. - 2015. - № 9. – С. 29–31.

17 Гуруева, С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития/ С.Д. Гуруева, Т.Г. Романова // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. - 2015. - № 6. – С. 100–101.

18 Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и государственно– управленческое проектирование. 2014. – № 5. – С. 31–38.

19 Дементьева, Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия / Е.С. Дементьева // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. - 2016. – № 1. – С. 68–72.

20 Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва всистеме государственной гражданской службы / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как факторразвития управленческого потенциала России. - 2015. - № 9. - С. 67–74.

21 Зотов, В. Б. Система муниципального управления / В. Б. Зотов. — СПб. : Питер, 2015. — 512 с.

22 Завершинский, Е.А. Влияние социально–экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В.Рылов // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. - 2016. - № 9. – С. 109–113.

23 Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. – М.: Норма, 2015. –455с.

24 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 301 с.

25 Кибанов, А.Я. Социально–трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанова. – М.:Прспект, 2012.– 64 с.

25 Козлова, О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем / О.А. Козлова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. – № 3. – С. 180–182.

26 Кокова, Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами / Э.Р. Кокова // Экономика и социум. 2015. – № 4. – С. 444–447.

27 Королева, Г.Е. Об аудите персонала и кадровой политике государственных служащих / Г.Е. Королева // Общество и экономика. 2015. – № 3. – С. 134–143.

28 Кузнецова, Е.В. Оценка персонала как основа кадровой политики / Е.В. Кузнецова //Современные тенденции развития теории и практики управления в России. - 2016. - № 6. – С. 11–13.

29 Козырев, А. А. Кадровые проблемы муниципальных служащих/ А.А. Козырев // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. — 2013. — № 1. — С. 90—97.

30 Козырев, А. А. Опыт использования методики повышения коммуникативного контакта с муниципальными служащими при проведении итоговой аттестации / А.А. Козырев // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. — 2014. — № 1. — С. 314—319.

31 Козырев А. А. Онлайн-исследования в системе компетенций специалиста / А.А. Козырев // Современные тенденции развития теории и практики управления в России. — 2015. — № 1. — С. 137—142.

32 Кузьмин, М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор / М.А. Кузьмин // Экономические науки. – 2016. – № 3. – С.32.

33 Карибова, И.Ш. Повышение квалификации муниципальных служащих как один из главных рычагов роста производительности труда и качества работы / И.Ш. Карибова// Региональные проблемы преобразования экономики.-2016.-№2.- С.210-214.

34 Минченко Л.В. Кадровый аутсорсинг как новая бизнес-модель управления экономическими системами / Л.В. Минченко Л.В// Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 9. – С.34.

35 Лебедева, Н.С. Кадровая политика работодателя при выборе персонала / Н.С. Лебедева // Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. - 2015.- № 8. – С. 198–199.

36 Мироненко, О.Н. Влияние законодательства о защите занятости на кадровую политику предприятий (обзор теоретических моделей и результатов эмпирических исследований) / О.Н. Мироненко // Вопросы экономики. - 2014. – № 3. – С. 126–140.

37 Назарова, Е.В. Кадровая политика организации / Е.В. Назарова //Теоретико– методологические аспекты инновационной деятельности организации. - 2016. - № 8. – С. 210–229.

38 Науменко, Е.А. Стратегия управления кадровой политикой предприятия / Е.А. Науменко // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. - 2014. - № 3. – С. 206–210.

39 Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г.Лабаджян // Учебник и практикум.- 2015. - № 6. - С.98.

40 Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. – М.: Норма, 2014. – 675с.

41 Ожегин, А.П. Организация труда персонала/ А.П. Ожегин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 320 с.

42 Пахлова, И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации / И.В. Пахлова// Интернет–журнал Науковедение. 2014. – № 5. – С. 90.

43 Резникова, О. С. Проблемы стратегического управления / О.С. Резникова// Современные тенденции развития теории и практики управления в России. - 2015. - № 7. – С. 62–64.

44 Салмин, А.А. Формирование модели управления кадровой политикой образовательного учреждения на основе имитационного моделирования / А.А. Салмин, М.А.Никифорова // Информационные технологии моделирования и управления. - 2016.– № 1. – С. 45–54.

45 Семенова, А.А. Акцентуация характера: применение типирования персонала по психологическим типам в кадровой политике / А.А. Семенова //Современные тенденции развития теории и практики управления в России. - 2013. - № 2. – С. 127–129.

46 Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон РФ от 06.10.2001 г. № 131. Доступ из справоч.-правовой системы «Гарант»

47 О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон РФ от 02.03.2007 г. № 25. Доступ из справоч.-правовой системы «Гарант»

48 Шарин, В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы / В.И. Шарин // Известия УрГЭУ. – 2015. - № 2. – С. 111 – 118.

49 Яшкин, С.С. Кадровый резерв государственной гражданской службы / С.С. Яшкин // Среднерусский вестник общественных наук. –2015. - № 3. – С. 94 - 101.

50 Ян, Л.М. Подбор и расстановка кадров в государственных и муниципальных органах / Л.М. Ян. – М.: Лаборатория книги, 2017. - 79 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета

При заполнении нужно подчеркнуть (анкетирование анонимное)

1 Ваш возврат \_\_\_\_\_

2 пол \_\_\_\_\_

3 стаж работы \_\_\_\_\_

4«Использование какого из перечисленных нематериальных стимулов может побудить вас работать эффективней?»

- своевременный должностной рост
- расширенный социальный портрет
- Корпоративные праздники
- похвала и нематериальное поощрение руководства
- меня все устраивает
- конкурсы и соревнования

5В какой степени Вы согласны с занимаемой Вами должностью на данный момент?

- полностью согласен/согласна;
- согласен/согласна частично;
- не согласен/согласна;
- затрудняюсь ответить.

6 Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.

- полностью согласен/согласна;
- согласен/согласна частично;
- не согласен/согласна;

- затрудняюсь ответить.

#### Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

7 Мы с коллегами одна рабочая группа. Я могу положиться на них.

- полностью согласен/согласна;

- согласен/согласна частично;

- не согласен/согласна;

- затрудняюсь ответить.

8 Мы с непосредственным руководителем уважительно относимся друг к другу

- полностью согласен/согласна;

- согласен/согласна частично;

- не согласен/согласна;

- затрудняюсь ответить.

9 Моя работа в целом удовлетворяет меня

- полностью согласен/согласна;

- согласен/согласна частично;

- не согласен/согласна;

- затрудняюсь ответить.

10 Я безопасно чувствую себя в рабочей среде, рабочая атмосфера мне приятна

- полностью согласен/согласна;

- согласен/согласна частично;

- не согласен/согласна;

- затрудняюсь ответить.

11 По моему мнению моя заработная плата является достойной и покрывает все мои нужды

- полностью согласен/согласна;

- согласен/согласна частично;

- не согласен/согласна;

- затрудняюсь ответить.

Спасибо