Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

кафедра «Государственное и муниципальное управление»

Форма обучения Заочная
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Особенности реализации кадровой политики в органах местного самоуправления (на примере администрации «Муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу)»

Выполнил(а)
Студентка5 курса
Шайтанова Елизавета Матвеевна

_____
(подпись)
Научный руководитель
к.полит.н.
М.В. Добрынина

_____
(подпись)

«Допустить к защите
в Государственной экзаменационной комиссии»

Заведующий кафедрой «Государственное и муниципальное управление»
к. полит. н., М.В. Добрынина, доцент Высоцкий Иван Владимирович

_____
(подпись)
«____» _____20___г.

Москва 2018

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Форма обучения заочная
Направление подготовки Государственное и муниципальное управление

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Государственное и
муниципальное управление»
И.В. Высоцкий
_____
«__»_____ 20__г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студентки
Шайтановой Елизаветы Матвеевны

1. Тема работы: Особенности реализации кадровой политики в органах местного самоуправления: на примере: администрации местного образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа»
Утверждена приказом по НОЧУ ВО МЭИ № _____от _____
2. Срок сдачи студентом законченной работы_____
3. Основные источники, необходимые для написания работы: конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года; трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 г. №131-ФЗ; О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03. 2007 г. N 25-ФЗ; О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон РФ от 27 мая 2003г. № 58-ФЗ по сост. на 2 июля 2013 г.; Положение о кадровом резерве на муниципальной муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу за 2017г.; Устав муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу № 84 от 29.04.2011.
4.Перечень подлежащих разработке вопросов:
- Теоретические аспекты кадровой политики.
- Анализ кадрового состава в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО
- Рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа

6. Дата выдачи задания_____
Научный руководитель_____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата)
_____
(подпись студента)

Содержание

Введение**.....……...*3***
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты кадровой политики.....7
1.1. Понятия, цели, задачи кадровой политики…….……....7
1.2. Организация кадровой работы в муниципальной сфере.....13
1.4.Права, обязанности, ограничения, запреты и ответственность муниципального служащего.....19
ГЛАВА 2. **Анализ муниципальной кадровой политики и особенности ее реализации (На примере: администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа ……..….28**
2.1. Краткая характеристика и компетенция администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа.....28
2.2. Анализ кадрового состава в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО.....35
2.3. Анализ формирования кадров в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО.....42
ГЛАВА 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа…….52
3.1. Рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа **……...**52
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа…….64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....68
БИБЛИОГРАФИЯ.....72

Введение

Развитие и улучшение системы государственного и муниципального управления являются ключевым звеном успешного решения проблем, стоящих перед обществом и государством. Именно органы государственной и муниципальной службы способны напрямую повлиять на развитие разрабатываемых в стране реформ и обеспечить их реализацию для эффективной модернизации жизни страны в целом.

Для того, чтобы эта модернизация обернулась успехом, необходимо усовершенствовать систему кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления. Кадровое обеспечение в государственном и муниципальном управлении – это деятельность, направленная на подбор профессионально подготовленных кадров всех органов власти, способных в конкретных современных условиях в рамках закона и должностных полномочий эффективно осуществлять задачи и функции государственных и муниципальных органов, предполагающая применение всевозможных (по большей мере) закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров.

Последнее время происходит повышение роли местного самоуправления, необходимости решения им принципиально новых задач и реализации наиболее объемных функций, которые направлены на существенную актуализацию проблемы самостоятельности, деловой активности, ответственности инициативы представительной и исполнительной власти местного самоуправления. Одновременно происходит возрастание значимости профессиональной компетентности и исполнительности лиц, которые занимаются осуществлением местного самоуправления.

Таким образом, актуальность темы исследования в сложившихся условиях очевидна.

Кадры муниципального управления — это совокупность работников,

профессионально выполняющих функции муниципального управления или способствующих их осуществлению, а также обеспечивающих управление муниципальным хозяйством.

Квалификация кадров, понимание работниками своих задач и отношение к делу являются решающими факторами эффективности муниципального управления.

Основной состав кадров муниципального управления составляют муниципальные служащие. В работе рассматриваются требования, предъявляемые к муниципальным кадрам, роль и значение кадрового потенциала, влияние квалифицированных кадров на работу всей системы.

На данный момент вопрос подбора высококвалифицированных муниципальных служащих является одной из наиболее сложных проблем любой государственной и муниципальной системы.

Цели данной выпускной квалификационной работы:

− закрепление и углубление теоретических знаний, полученных в процессе обучения;

− изучить процесс системы прохождения аттестации муниципальных служащих;

− изучить порядок включения в кадровый резерв муниципального служащего;

− изучить права, обязанности, ограничения, запрет и ответственность муниципальных служащих.

− развитие умения и навыков применения их на практике;

− подготовка информационно-аналитических материалов для написания выпускной квалификационной работы.

Объект исследования – администрация муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу.

Предмет исследования – механизмы кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» по

Ненецкому автономному округу.

Для достижения поставленной цели можно выделить следующие задачи:

−определить значимость системы прохождения аттестации муниципальных служащих;

− исследовать основные характеристики и направления кадровой работы в органах местного самоуправления;

− изучить способы и методы анализа кадрового обеспечения в органах муниципального управления;

− проанализировать систему кадрового обеспечения муниципального образования на примере администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу.

Информационной базой для проведения анализа кадрового обеспечения выступают Устав администрации МО «Андегского сельсовета» НАО, Трудовой кодекс Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральные и местные законы, касающиеся муниципальной службы в РФ, локально – нормативные акты администрации, кадровая документация администрации и результаты опроса среди муниципальных служащих администрации.

В первой главе выпускной квалификационной работы представлена теоретическая основа кадрового обеспечения в органах местного самоуправления, которая включает в себя теоретические аспекты кадровой политики муниципальной службы, а так же права, обязанности, ограничения, запрет и ответственность муниципальных служащих.

Во второй главе проведен анализ кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу.

В третьей главе были разработаны рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу, а также была

произведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу можно реализовать и получить в итоге хороший социально-экономический эффект, который поможет изменить работу администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты кадровой политики

1.1. Понятие, цели и задачи кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов муниципальной службы и его служащих.

Объектом кадровой политики являются муниципальные служащие, т.е. штатный персонал, а субъектом кадровой политики – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Кадровая политика муниципального образования состоит из совокупности разнонаправленных кадровых политик, каждая из которых выполняет определенные функции, которые указаны в таблице 1.:

Таблица 1– Направления кадровой политики и их функции

Направление кадровой политики	Функции
обеспечение организации кадрами	при разработке данного направления определяются ключевые требования, выдвигаемые к кандидатам на должности; источники кадров; какие преимущества есть у муниципального образования по сравнению с другими, какие из преимуществ могут заинтересовать перспективных специалистов
оценка персонала	выбор метода и периодичности оценки персонала, а также категории персонала, который будет оцениваться
развитие и продвижение персонала	на этом этапе нужно ответить на вопросы о том, как выстраивать адаптационный период; обеспечивать обучение, переобучение, повышение квалификации персонала; оценивать результативность работы персонала; способствовать развитию деловой карьеры перспективных кадров с управленческим потенциалом
вознаграждение персонала	назначение уровня зарплат, премий и других компенсаций в организации, выбор системы вознаграждений, который будет предложен различным группам персонала; применяемых нематериальных стимулов и факторов, учитываемых при пересмотре компенсаций
управление персоналом	разработка общей концепцию управления персоналом, конкретизация роли и определение полномочий специалистов, линейных и функциональных руководителей, кадровой службы в управлении персоналом
трудовые отношения	подбор оптимального варианта разрешения конфликтов, возникающих в организации; выбор наиболее приемлемого внутриорганизационного поведения
формирование организационной культуры	формулирование своего понятия организационной культуры, лояльности персонала, определение сути организационной идеологии; какой организационный климат культивировать и каким образом поддерживать организационную культуру
политика коммуникаций с персоналом	установление системы коммуникаций, которую следует развивать; определить какую информацию и когда нужно доносить до персонала; какие проблемы при передаче этой информации могут возникнуть
политика охраны труда и социальной защиты персонала и т.д.	выяснить как управлять стрессовыми ситуациями и как организовать безопасные условия труда, что делать для профилактики несчастных случаев

Можно выделить два основания для формирования кадровой политики:

Первое - связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика.

Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

Реактивная кадровая политика.

Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду.

Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

Превентивная кадровая политика.

Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика.

Это рациональная кадровая политика.

Вторым основанием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Основной целью разработки кадровой политики является создание высококвалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка труда с учетом стратегии развития муниципального образования. Также цели кадровой политики можно сформулировать следующим образом:

- безусловное выполнение прав и обязанностей граждан в трудовой области, предусмотренных Конституцией;

- соблюдение положений трудового кодекса, положениями по охране труда, типовых правил внутреннего распорядка и других нормативно-правовых актов, принятых высшими органами по этому вопросу;

- подчиненность всей кадровой работы задаче бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым

числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

- тщательное обеспечение сбалансированности общих и специальных знаний в процессе подготовки специалистов к служебной деятельности;

- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, развитие внутриорганизационной демократии;

- развитие критериев и методов подбора, отбора, оценки обучения и расстановки квалифицированных кадров, подготовка и повышение квалификации, а так же равенства шансов при продвижении по службе независимо от социального положения работников.

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

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

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

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно работников или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных кадров или "дорогих", но маневренных и т.п.

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

Элементами кадровой политики являются:

- политика подбора кадров; политика обучения;
- политика оплаты труда; политика формирования кадровых процедур;
- политика социальных отношений.

Данный перечень не является исчерпывающим. Никто не запрещает администрации выработать, например, принципы формирования кадрового резерва или принципы обеспечения безопасности персонала.

Таким образом, кадровую политику упрощенно можно представить как сумму политик осуществления функций управления персоналом.

Кадровая политика обычно оформляется в виде документа, который является открытым для всеобщего ознакомления. Соответствующую кадровую политику размещают на сайте компании. Её вручают наряду с другими документами каждому новому работнику.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития муниципального образования. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики муниципального образования, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре муниципального образования.

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

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

5. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.[1]

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

1.2. Организация кадровой работы в муниципальной сфере

Кадровая работа в муниципальном образовании помимо общих обязанностей, установленных трудовым законодательством, включает в себя специальные обязанности, которые перечислены в статье 28 Федерального Закона «О Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ.

В силу специфики муниципальной службы кадровая работа в муниципальном образовании включает:

1) формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

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

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

[1] Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Манн Иванов Фарбер, 2014.

муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

5) ведение личных дел муниципальных служащих;

6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;

8) проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

9) проведение аттестации муниципальных служащих;

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

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

12) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены статьей 13 Федерального закона от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и другими федеральными законами;

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

14) решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.[1]

---

[1] О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03. 2007 г. N 25-ФЗ: в ред. на 18 апреля 2018г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

Под обработкой персональных данных муниципального служащего подразумевается:

1) персональные данные муниципального служащего – информация, необходимая представителю нанимателя (работодателю) в связи с исполнением муниципальным служащим обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы и касающаяся конкретного муниципального служащего.

2) персональные данные муниципального служащего подлежат обработке (получение, хранение, комбинирование, передача и иное использование) в соответствии с трудовым законодательством[1].

Порядок ведения личного дела муниципального служащего:

1) на муниципального служащего заводится личное дело, к которому приобщаются документы, связанные с его поступлением на муниципальную службу, ее прохождением и увольнением с муниципальной службы.

2) личное дело муниципального служащего хранится в течение 10 лет. При увольнении муниципального служащего с муниципальной службы его личное дело хранится в архиве органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования по последнему месту муниципальной службы.

3) при ликвидации органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, в которых муниципальный служащий замещал должность муниципальной службы, его личное дело передается на хранение в орган местного самоуправления, избирательную комиссию муниципального образования, которым переданы функции ликвидированных органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, или их правопреемникам.

4) ведение личного дела муниципального служащего осуществляется в порядке, установленном для ведения личного дела государственного

[1] Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 г. №131-ФЗ: в ред. на 30 января 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

гражданского служащего[1].

В муниципальном образовании ведется реестр муниципальных служащих.

Муниципальный служащий, уволенный с муниципальной службы, исключается из реестра муниципальных служащих в день увольнения.

В случае смерти (гибели) муниципального служащего либо признания муниципального служащего безвестно отсутствующим или объявления его умершим решением суда, вступившим в законную силу, муниципальный служащий исключается из реестра муниципальных служащих в день, следующий за днем смерти (гибели) или днем вступления в законную силу решения суда.

Порядок ведения реестра муниципальных служащих утверждается муниципальным правовым актом.

Приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

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

2) содействие продвижению по службе муниципальных служащих;

3) повышение квалификации муниципальных служащих;

4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;

5) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;

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

В муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы[2].

---

[1] О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03. 2007 г. N 25-ФЗ: в ред. на 18 апреля 2018г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

[2] О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03. 2007 г. N 25-ФЗ: в ред. на 18

Можно сделать вывод, что выработка стратегий кадровой политики зависит от человеческого ресурса и социального управления развитием этого ресурса.

Подбор муниципальных служащих заключается в установлении пригодности работников (оценке) и отборе наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы.

Расстановка муниципальных служащих предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с уровнем и профилем подготовки, опытом работы, деловыми и личностными качествами.

При подборе кадров муниципальной службы может быть предусмотрен конкурс на замещение соответствующих должностей. При этом наряду с оценкой уровня и профиля образования претендента, квалификации, стажа, направлений предыдущей деятельности и других формальных показателей, важной становится оценка его личностных качеств и совместимости с окружением. Главная задача — оценить относительно устойчивые признаки личности будущего муниципального служащего, его потенциал. Порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождение и прекращение определены Федеральным законом от 02.03.07 №25 – ФЗ «О муниципальной службе в РФ»

Почти во всех странах условием приема на муниципальную службу служит наличие у претендента определенных профессиональных данных, а также соответствующего документа об образовании. В ряде стран, чтобы занять определенные должности муниципальной службы, наличие профессиональной подготовки не требуется. Но прежде чем приступить к работе или продвинуться по службе, такие работники должны пройти интенсивный курс обучения и сдать профессиональный экзамен. В большинстве стран прием на муниципальную службу осуществляется с использованием двух подходов:

апреля 2018г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

1. Наем сравнительно молодых людей из школ и университетов предполагает наличие верхнего возрастного предела, так как и орган власти, и сами кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в этой сфере. Продвижение по службе опирается на такие свойства, как благонадежность, стаж работы и высокие моральные качества.

2. Привлечение лиц, имеющих опыт работы по специальности в корпоративном секторе, или так называемый сторонний наем, используется в том случае, когда в муниципальном секторе не хватает кадров определенных профессий.

При отборе муниципальных служащих с ними проводится собеседование, цель которого дополнить данные письменных источников.

Методы оценки муниципальных служащих зависят, прежде всего, от характера и специфики их работы. Оценку работников, осуществляющих относительно несложную работу, провести проще, чем оценку руководителей. Для выявления у кандидата качеств, необходимых для замещения вакантной должности муниципальной службы, может быть проведено анкетирование (претендентам на должность предлагается письменно ответить на вопросы анкеты). При этом состав и формулировки вопросов анкеты должны базироваться на перечне основных качеств, требуемых от служащего на конкретной должности. Такой перечень может быть составлен методом экспертного опроса специалистов. К разработке анкет могут привлекаться специалисты по социологии, психологии и организации труда.

Для оценки претендентов на муниципальную службу иногда полезно использовать тестирование. Оно заключается в решении претендентом заранее подготовленных задач (тестов) по какой-либо проблеме из соответствующей сферы муниципальной деятельности и установлении на этой основе количественных показателей, определяющих уровень кандидата.

Поскольку найти идеального работника практически невозможно, обычно приходится идти на компромиссы. Учитывается, что подбор кадров — это не

только подбор конкретного работника на определенную должность, но и формирование всего коллектива работников. Поэтому подход с позиций коллектива позволяет качествами одного работника возместить нехватку аналогичных качеств у другого. В итоге становится реальным из не вполне идеальных отдельных работников сформировать эффективно работающий коллектив.

1.3. Права, обязанности, ограничения, запреты и ответственность муниципального служащего

Непосредственно правовой статус муниципального служащего (как и в целом, правовая регламентация муниципальной службы) определяются Уставом муниципального образования в соответствии с законами субъекта Российской Федерации и Федеральным законом о муниципальной службе.

Муниципальный служащий имеет право на:

1) ознакомление с документами, устанавливающими его права и обязанности по замещаемой должности муниципальной службы, критериями оценки качества исполнения должностных обязанностей и условиями продвижения по службе;

2) обеспечение организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

3) оплату труда и другие выплаты в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе и трудовым договором (контрактом);

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

5) получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности органа местного

самоуправления;

6) участие по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы;

7) получение дополнительного профессионального образования в соответствии с муниципальным правовым актом за счет средств местного бюджета;

8) защиту своих персональных данных;

9) ознакомление со всеми материалами своего личного дела, с отзывами о профессиональной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений;

10) объединение, включая право создавать профессиональные союзы, для защиты своих прав, социально-экономических и профессиональных интересов;

11) рассмотрение индивидуальных трудовых споров в соответствии с трудовым законодательством, защиту своих прав и законных интересов на муниципальной службе, включая обжалование в суд их нарушений;

12) пенсионное обеспечение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Муниципальный служащий, за исключением муниципального служащего, замещающего должность главы местной администрации по контракту, вправе с предварительным письменным уведомлением представителя нанимателя (работодателя) выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов и если иное не предусмотрено федеральным законодательством.

Муниципальный служащий обязан:

1) соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, Устав Ненецкого автономного округа, законы и иные нормативные правовые акты Ненецкого автономного округа, настоящий

Устав и иные муниципальные правовые акты и обеспечивать их исполнение;

2) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностной инструкцией;

3) соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;

4) соблюдать установленные в органе местного самоуправления правила внутреннего трудового распорядка, должностную инструкцию, порядок работы со служебной информацией;

5) поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;

6) не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство;

7) беречь государственное и муниципальное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;

8) представлять в установленном порядке предусмотренные законодательством Российской Федерации сведения о себе и членах своей семьи, а также сведения о полученных им доходах и принадлежащем ему на праве собственности имуществе, являющихся объектами налогообложения, об обязательствах имущественного характера (далее - сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера);

9) сообщать представителю нанимателя (работодателю) о выходе из гражданства Российской Федерации в день выхода из гражданства Российской Федерации или о приобретении гражданства иностранного государства в день приобретения гражданства иностранного государства;

10) соблюдать ограничения, выполнять обязательства, не нарушать запреты, которые установлены федеральным законодательством;

11) сообщать представителю нанимателя (работодателю) о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, и принимать меры по предотвращению подобного конфликта.

Муниципальный служащий не вправе исполнять данное ему неправомерное поручение. При получении от соответствующего руководителя поручения, являющегося, по мнению муниципального служащего, неправомерным, муниципальный служащий должен представить руководителю, давшему поручение, в письменной форме обоснование неправомерности данного поручения с указанием положений федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов Ненецкого автономного округа, муниципальных правовых актов, которые могут быть нарушены при исполнении данного поручения. В случае подтверждения руководителем данного поручения в письменной форме муниципальный служащий обязан отказаться от его исполнения. В случае исполнения неправомерного поручения муниципальный служащий и давший это поручение руководитель несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Гражданин не может быть принят на муниципальную службу, а муниципальный служащий не может находиться на муниципальной службе в случае:

1) признания его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;

2) осуждения его к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности муниципальной службы, по приговору суда, вступившему в законную силу;

3) отказа от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности

муниципальной службы, на замещение которой претендует гражданин, или по замещаемой муниципальным служащим должности муниципальной службы связано с использованием таких сведений;

4) наличия заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинской организации. Порядок прохождения диспансеризации, перечень таких заболеваний и форма заключения медицинской организации устанавливаются уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти;

5) близкого родства или свойства (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители, дети супругов и супруги детей) с главой муниципального образования, который возглавляет местную администрацию, если замещение должности муниципальной службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью этому должностному лицу, или с муниципальным служащим, если замещение должности муниципальной службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому;

6) прекращения гражданства Российской Федерации, прекращения гражданства иностранного государства - участника международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым иностранный гражданин имеет право находиться на муниципальной службе, приобретения им гражданства иностранного государства либо получения им вида на жительство или иного документа, подтверждающего право на постоянное проживание гражданина Российской Федерации на территории иностранного государства, не являющегося участником международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым гражданин Российской Федерации, имеющий гражданство иностранного государства, имеет право находиться на муниципальной службе;

7) наличия гражданства иностранного государства (иностранных

государств), за исключением случаев, когда муниципальный служащий является гражданином иностранного государства - участника международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым иностранный гражданин имеет право находиться на муниципальной службе;

8) представления подложных документов или заведомо ложных сведений при поступлении на муниципальную службу;

9) непредставления предусмотренных Федеральным законом от 25 декабря 2008 года N 273-ФЗ "О противодействии коррупции" и другими федеральными законами сведений или представления заведомо недостоверных или неполных сведений при поступлении на муниципальную службу;

10) признания его не прошедшим военную службу по призыву, не имея на то законных оснований, в соответствии с заключением призывной комиссии (за исключением граждан, прошедших военную службу по контракту).

Гражданин не может быть принят на муниципальную службу после достижения им возраста 65 лет - предельного возраста, установленного для замещения должности муниципальной службы.

В связи с прохождением муниципальной службы муниципальному служащему запрещается:

1) состоять членом органа управления коммерческой организации, если иное не предусмотрено федеральными законами или если в порядке, установленном муниципальным правовым актом в соответствии с федеральными законами и законами Ненецкого автономного округа, ему не поручено участвовать в управлении этой организацией;

2) замещать должность муниципальной службы в случае:

а) избрания или назначения на государственную должность Российской Федерации либо на государственную должность Ненецкого автономного округа, а также в случае назначения на должность государственной службы;

б) избрания или назначения на муниципальную должность;

в) избрания на оплачиваемую выборную должность в органе

профессионального союза, в том числе в выборном органе первичной профсоюзной организации, созданной в органе местного самоуправления;

3) заниматься предпринимательской деятельностью;

4) быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в органе местного самоуправления в котором он замещает должность муниципальной службы либо которые непосредственно подчинены или подконтрольны ему, если иное не предусмотрено федеральными законами;

5) получать в связи с должностным положением или в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения). Подарки, полученные муниципальным служащим в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, признаются муниципальной собственностью и передаются муниципальным служащим по акту в орган местного самоуправления в котором он замещает должность муниципальной службы, за исключением случаев, установленных Гражданским кодексом Российской Федерации;

6) выезжать в командировки за счет средств физических и юридических лиц, за исключением командировок, осуществляемых на взаимной основе по договоренности органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования с органами местного самоуправления, избирательными комиссиями других муниципальных образований, а также с органами государственной власти и органами местного самоуправления иностранных государств, международными и иностранными некоммерческими организациями;

7) использовать в целях, не связанных с исполнением должностных обязанностей, средства материально-технического, финансового и иного обеспечения, другое муниципальное имущество;

8) разглашать или использовать в целях, не связанных с муниципальной

службой, сведения, отнесенные в соответствии с федеральными законами к сведениям конфиденциального характера, или служебную информацию, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей;

9) допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности органа местного самоуправления и их руководителей, если это не входит в его должностные обязанности;

10) принимать без письменного разрешения главы муниципального образования награды, почетные и специальные звания (за исключением научных) иностранных государств, международных организаций;

11) использовать преимущества должностного положения для предвыборной агитации, а также для агитации по вопросам референдума;

12) использовать свое должностное положение в интересах политических партий, религиозных и других общественных объединений, а также публично выражать отношение к указанным объединениям в качестве муниципального служащего;

13) создавать в органах местного самоуправления, иных муниципальных органах структуры политических партий, религиозных и других общественных объединений (за исключением профессиональных союзов, а также ветеранских и иных органов общественной самодеятельности) или способствовать созданию указанных структур;

14) прекращать исполнение должностных обязанностей в целях урегулирования трудового спора;

15) входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации;

16) заниматься без письменного разрешения представителя нанимателя (работодателя) оплачиваемой деятельностью, финансируемой исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации.

Гражданин после увольнения с муниципальной службы не вправе разглашать или использовать в интересах организаций либо физических лиц сведения конфиденциального характера или служебную информацию, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей.[1]

[1] О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03. 2007 г. N 25-ФЗ: в ред. на 18 апреля 2018г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

ГЛАВА 2. Анализ муниципальной кадровой политики и особенности ее реализации (на примере «Администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа)

2.1. Краткая характеристика и компетенция администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа

Местная администрация является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования, наделяется настоящим Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения.

Административный центр и единственным населенным пунктом является деревня Андег.

Администрация муниципального образования «Андегский сельсовет» находится в Ненецком автономном округе, на берегу реки Малой Печоры, в 40 км на север от города Нарьян-Мара.

Численность населения в д. Андег на 2017 год насчитывалось 156 человек.

Администрация Андегского сельсовета является органом местного самоуправления на территории Ненецкого автономного округа, разрабатывает и осуществляет политику в решении вопросов местного значения, организует работу по обеспечению прав граждан деревни Андег.

Администрация муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Законами и локальными нормативно - правовыми актами Российской Федерации и Ненецкого автономного округа, Уставом администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу и правовыми актами Андегского сельсовета.

Официальное наименование местной администрации – «Администрация муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа».

Сокращенное наименование – Администрация МО «Андегский сельсовет» НАО.

Администрация муниципального образования обладает правами юридического лица.

Юридический адрес: 166713 Ненецкий автономный округ, д.Андег, ул. Школьная, дом 1.

Администрация муниципального образования осуществляет следующие полномочия:

1) обеспечивает исполнительно-распорядительные функции по эффективному решению вопросов местного значения в интересах населения муниципального образования;

2) разрабатывает проекты планов социально-экономического развития муниципального образования;

3) разрабатывает местный бюджет и обеспечивает его исполнение;

4) обеспечивает проведение в муниципальном образовании единой финансовой и налоговой политики, ежегодно представляет на утверждение Совета депутатов местный бюджет и отчет о его исполнении;

5) владеет, пользуется, распоряжается, муниципальной собственностью в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными и окружными законами, правовыми актами муниципального образования;

6) осуществляет земельный контроль за использованием земель поселения;

7) осуществляет контроль за работой муниципальных предприятий обслуживающих население муниципального образования.

8) разрешает в установленном порядке жилищные вопросы в соответствии федеральным и окружным законодательством;

9) выдает справки и другие документы в соответствии законодательством;

10) осуществляет иные исполнительно-распорядительные полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации и Ненецкого автономного округа.[1]

Администрация Андегского сельсовета обладает правами юридического лица, имеет гербовую печать, лицевые счета в органах федерального казначейства, имеет права и несет обязательства в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, вести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

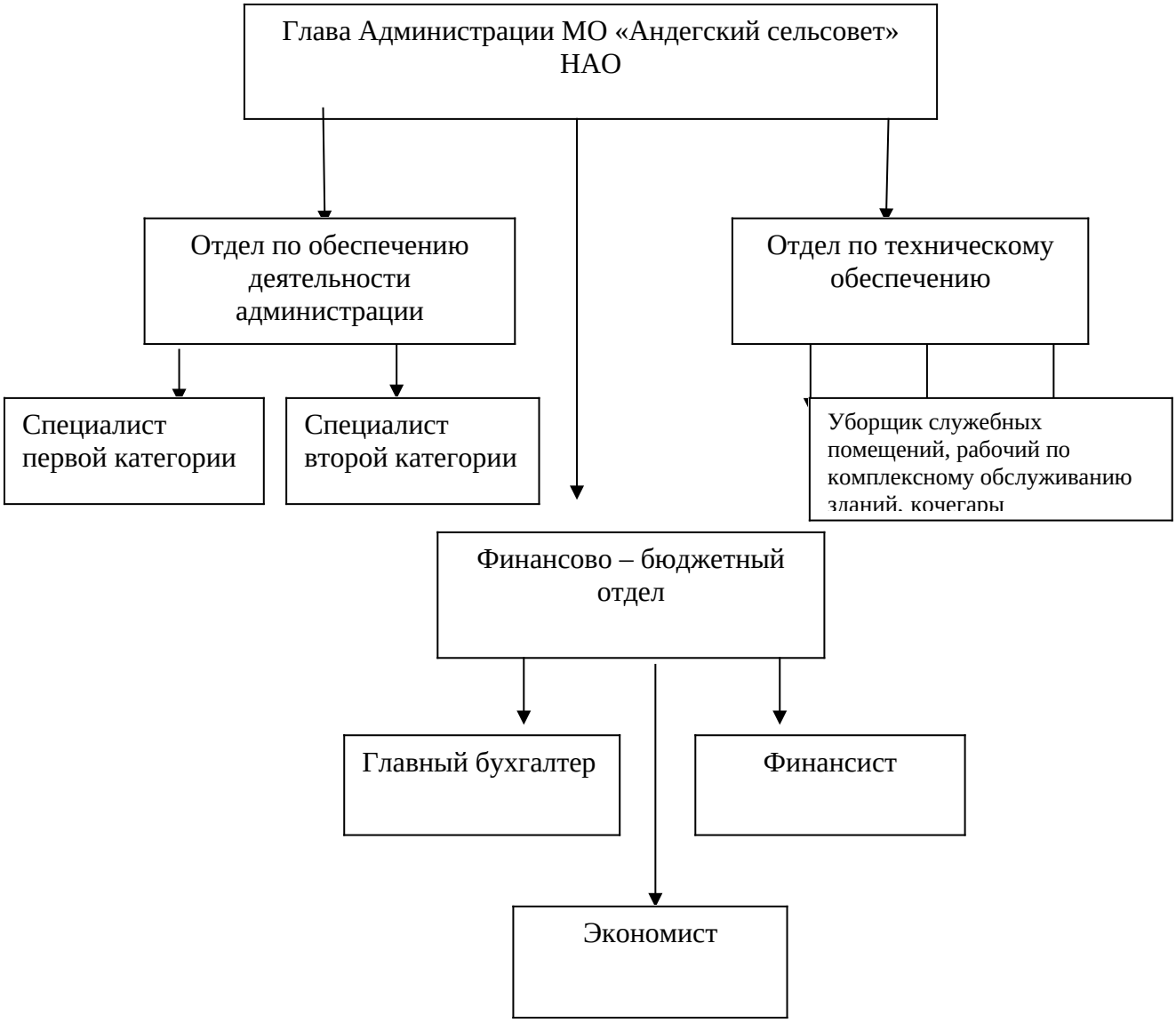
Главой Администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа является Абакумова Валентина Федоровна.

Структура администрации муниципального образования утверждается Советом депутатов муниципального образования по представлению главы муниципального образования.

В структуру Администрации МО «Андегский сельсовет» Ненецкого АО входят (рисунок 1)

[1] Устав муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу № 84 от 29.04.2011 – Режим доступа: https://andegnmo.ru/

Рисунок 1 – Структура администрации.



Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Для этого ведется табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Для работников, являющихся инвалидами I или II группы, установлена сокращенная продолжительность рабочего времени - не более 35 часов в неделю. Правилами внутреннего трудового распорядка установлен режим рабочего времени, а именно:

продолжительность рабочей недели - пятидневная с двумя выходными днями (суббота и воскресенье);

продолжительность ежедневной работы:

– для мужчин – 8 ч.;

– для женщин – 7,2 ч.;

– время начала работы – для мужчин с 8:00 ч., для женщин – 9:00 ч.;

– время окончания работы - 18:00 ч;

– время перерывов в работе – с 12:00 ч. до 13:00 ч.

Администрация муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа самостоятельно в пределах своих полномочий.

В ведении муниципального образования находятся вопросы местного значения.

К вопросам местного значения поселения относятся:

1) составление и рассмотрение проекта бюджета поселения, утверждение и исполнение бюджета поселения, осуществление контроля за его исполнением, составление и утверждение отчета об исполнении бюджета поселения;

2) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов поселения;

3) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения;

4) организация в границах поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

5) обеспечение проживающих в поселении и нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями, организация содержания муниципального жилищного фонда, осуществление муниципального жилищного контроля, а также иных полномочий органов местного самоуправления в соответствии с жилищным законодательством, за исключением организации строительства муниципального жилищного фонда и

создания условий для жилищного строительства;

6) обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах населенных пунктов поселения;

7) создание условий для обеспечения жителей поселения услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

8) создание условий для организации досуга и обеспечение жителей поселения услугами организаций культуры;

9) обеспечение условий для развития на территории поселения физической культуры и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий поселения;

10) создание условий для массового отдыха жителей поселения и организация обустройства мест массового отдыха населения, включая обеспечение свободного доступа граждан к водным объектам общего пользования и их береговым полосам;

11) формирование архивных фондов поселения;

12) участие в организации деятельности по сбору (в том числе раздельному сбору) и транспортированию твердых коммунальных отходов;

13) утверждение генерального плана поселения; правил землепользования и застройки; местных нормативов градостроительного проектирования поселения; подготовка и утверждение градостроительных планов земельных участков в виде отдельных документов; выдача разрешений на строительство (за исключением случаев, предусмотренных Градостроительным кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами); разрешений на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства; реконструкции объектов капитального строительства, расположенных на территории поселения, изъятие земельных участков в границах поселения для муниципальных нужд; осуществление муниципального земельного контроля в границах поселения; осуществление в случаях, предусмотренных Градостроительным кодексом Российской Федерации,

осмотров зданий, сооружений и выдача рекомендаций об устранении выявленных в ходе таких осмотров нарушений; изъятие, в том числе путем выкупа, земельных участков в границах поселения для муниципальных нужд; осуществление муниципального земельного контроля за использованием земель поселения; осуществление в случаях, предусмотренных Градостроительным кодексом Российской Федерации, осмотров зданий, сооружений и выдача рекомендаций об устранении выявленных в ходе таких осмотров нарушений;

14) присвоение адресов объектам адресации, изменение, аннулирование адресов, присвоение наименований элементам улично-дорожной сети (за исключением автомобильных дорог федерального значения, автомобильных дорог регионального или межмуниципального значения, местного значения муниципального района), наименований элементам планировочной структуры в границах поселения, изменение, аннулирование таких наименований, размещение информации в государственном адресном реестре;

15) организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения;

16) осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

17) содействие в развитии сельскохозяйственного производства, создание условий для развития малого и среднего предпринимательства;

18) организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодежью в поселении;

19) оказание поддержки гражданам и их объединениям, участвующим в охране общественного порядка, создание условий для деятельности народных дружин;

20) предоставление помещения для работы на обслуживаемом административном участке поселения сотруднику, замещающему должность участкового уполномоченного полиции;

21) участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах поселения;

22) сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности поселения, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории поселения;

23) осуществление мер по противодействию коррупции в границах поселения[1].

2.2. Анализ кадрового состава в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО

Анализ эффективной кадровой работы в администрации местного образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу позволит добиться преимуществ в осуществлении муниципального управления. Целесообразным в данной работе является анализ движения кадров.

Проведем анализ динамики движения кадров в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО за 2016-2017-2018гг, который отражен в таблице 1:

Таблица 1 – Динамика движения кадров.

	2016	2017	2018
Поступило	10	1	2
Прекратили контракт	4	13	2
Среднесписочное	35	21	13

[1] Устав муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу № 84 от 29.04.2011 – Режим доступа: https://andegnmo.ru/

Рассчитаем коэффициенты движения персонала администрации МО «Андегский сельсовет» НАО на основе данных, изложенных в таблице 2.1. Для оценки качества работы с кадрами используют следующую систему показателей:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему - отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднесписочному их числу (Чс):

Кп = Чп: Чс,

где Кп – отношение числа принятых за период работников к среднему списочному их числу

Чп - числа принятых за период работников

Чс - среднему списочному их числу.

Кп (2016) =10/35= 0,28

Кп (2017) = 1/21=0,04

Кп (2018) = 2/13=0,15

2. Коэффициент оборота по выбытию — отношение числа выбывших за период работников (Чв) к среднему списочному их числу:

Кв = Чв: Чс,

Кв (2016) = 4/35=0,11

Кв (2017) = 13/21=0,61

Кв (2018) = 2/13=0,15

На основе проведенных расчетов можно сделать следующее заключение: число выбывших сотрудников превышает числу поступивших сотрудников, что негативным образом характеризует кадровую политику администрации.

Большую роль выбывших сотрудников с администрации повлияло сокращение численности персонала администрации МО «Андегский сельсовет» НАО.

Анализировать коэффициенты по приему или выбытию кадров достаточно сложно, поскольку происходило сокращение численности персонала.

В 2016 г. было принято 10 специалистов, 4 специалиста было уволено по собственному желанию.

В 2017 г. был принят 1 специалист, 13 было уволено: 3 специалиста по собственному желанию и 10 специалистов по сокращению штата .

В 2018 г. было принято 2 специалиста и 2 специалиста прекратили свой контакт по собственому желанию.

Таким образом в 2018 году было вакантно 2 должности. Как было показано в таблице 1 в администрации произошло плановое сокращение штата в 2017 году.

На сегодняшний день в администрации сокращение персонала и прекращение контракта не предвидится, можно сделать вывод что коллектив

администрации сформировался должным образом.

Далее проведем анализ профессионального уровня сотрудников администрации МО «Андегский сельсовет» НАО который отражен в таблице 2:

Таблица 2. – занимаемые должности администрации.

№	Наименование группы	Кол-во штатных единиц
1	высшие должности муниципальной службы	1
2	главные должности муниципальной службы	2
3	ведущие должности муниципальной службы	3
4	младшие должности муниципальной службы	4
	Всего	13

Исходя из предоставленной таблицы сделаем вывод что 6 сотрудников имеют высшее профессиональное образование, т.е. высококвалифицированные, а 7 сотрудников имеют среднее или начальное профессиональное образование, т.е. малоквалифицированные или неквалифицированные.

Далее проведем анализ муниципальных служащих по возростному составу, который отражен в таблице 3:

Таблица 3. – Возростной состав администрации

Год	Фактичес	Лица в возрасте, лет

	ки на отчетную дату, человек						
		до 30	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 65	свыше 65
На 01.01.2016	35	4	25	5	1	-	-
На 01.01.2017	21	2	13	5	1	-	-
На 01.05.2018	13	-	8	4	1	-	-

Представленные данные свидетельствуют о том, что основная часть, это муниципальные служащие в возрасте 30 - 39 лет, служащих пенсионного возраста проходящих муниципальную службу в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО только один человек.

Возростной состав свидетельствует о том, что основная часть коллектива это люди среднего возроста, которые уже более сформировались в карьере, что положительно сказывается в работе.

Далее проведем анализ по половому признаку сотрудников администрации МО «Андегский сельсовет» НАО, который отражен в таблице 4:

Таблица 4 – Половой признак администрации

Количество	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.05.2018
Всего	35	21	13
Женщин	25	17	8
Мужчин	10	4	5

Предоставленные данные свидетельствуют о том, что на протяжении трех

лет женщин среди муниципальных служащих привышает.

Выявленные факты позволяют сделать вывод, что кадровый состав администрации МО «Андегский сельсовет» НАО состоит из 13 сотрудников, которая половина из них обладает достаточно квалифицированным кадровым составом, который при умелом его формировании и управлении сможет эффективно трудится для достижения общих целей.

Администрация муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу является органом местного управления, которая осуществляет разработку и политику вопросов местного значения.

Так же хочется затронуть тему документооборота, который происходит в администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» Ненецкого автономного округа.

Документооборотом в администрации занимается отдел по обеспечению деятельности администрации, который осуществляется по общим правилам, установленным федеральным, областным и местным законодательством.

Обращения частных лиц в государственные и общественные органы по различным вопросам жизни общества являются показателем их заинтересованного отношения к происходящим событиям, ценным источником информации о реальном состоянии государственных и общественных дел.

Основополагающими принципами работы с этими документами являются:

– право каждого гражданина обжаловать незаконные действия любого должностного лица или учреждения;

– всемерное расширение и упрочнение связей с широкими массами;

– гласность работы по рассмотрению обращений граждан.

Все поступившие обращения граждан можно классифицировать по нескольким группам, которые представлены на рисунке 1.

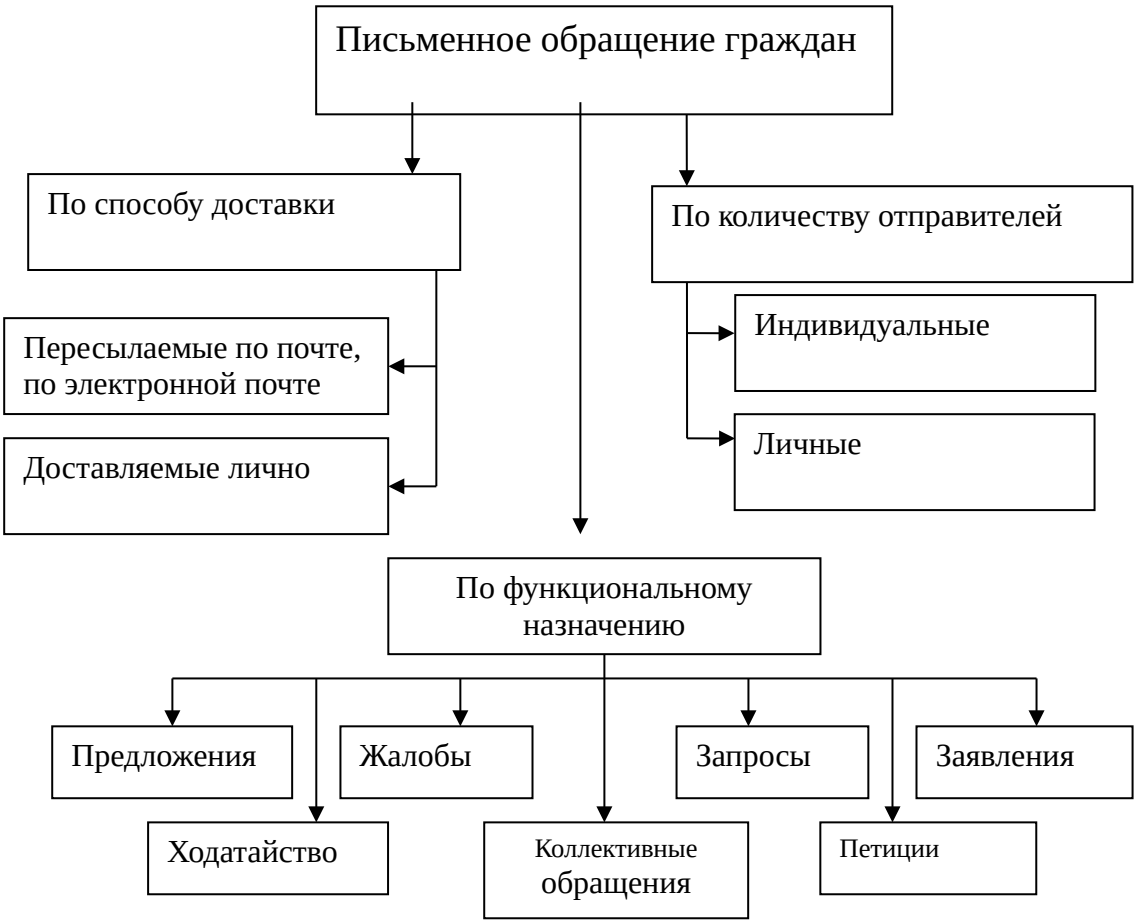


Рис.1. Классификация письменных обращений граждан

Обращения граждан могут быть сделаны и в устной форме. Они делятся на следующие виды: предложения, заявления, запросы и жалобы.

Под предложениями обычно понимаются обращения, содержащие предложения по совершенствованию политических, социально-культурных сфер деятельности органов власти и управления, не связанные с нарушением прав и законных интересов самого гражданина.

Заявление — официальное высказывание, сообщение в устной или письменной форме с изложением точки зрения по какому-либо вопросу

Запрос — официальное обращение с требованием, просьбой сообщить какие – либо сведения или дать объяснения по определенной ситуации.

Под жалобой понимаются обращение по поводу нарушения прав, свобод и законных интересов граждан, сообщение о бюрократическом рассмотрении их дел государственными или общественными органами, невыполнении ими

решений, принятых по обращениям и заявлениям граждан, неправомерных действиях должностных лиц.

Жалобой признается также несогласие с решениями или действиями государственного или общественного органа, затрагивающими права и охраняемые законом интересы граждан.

Работа с предложениями, заявлениями и жалобами граждан ведется отдельно от общего делопроизводства. Она регламентируется специальным общеотраслевым документом «Типовое положение о ведении делопроизводства по предложениям, заявлениям и жалобам граждан в государственных органах, на муниципального образованиях, в учреждениях и организациях». В нем определен четкий порядок работы с этими документами независимо от категорий и специфики деятельности учреждения.

Помимо привычных терминов «предложение», «заявление» и «жалоба» в практику работы с этими документами включены такие понятия, как «ходатайство», «коллективное обращение», «петиция».

Ходатайство определяется как письменная просьба гражданина о признании за ним определенного статуса, прав, гарантий и льгот с представлением документов, их подтверждающих.

Коллективное обращение — обращение двух или более граждан в письменной форме, содержащее частный интерес, либо обращение, принятое на митинге, собрании, имеющих общественный характер, и подписанное организатором и (или) участниками митинга или собрания.

Петиция — коллективное обращение граждан в органы власти о необходимости проведения общественных реформ или частичного изменения законодательства.

В нашей стране сложилась законодательно-нормативная база для организации работы с обращениями граждан, в которой определены ответственность, технология получения, обработки, контроля за исполнением, анализа этой категории документов.

Изучив работу отела по вопросам деятельности администрации выяснилось, что в отдел с 01.01.2018г. по 01.05.2018г. поступило всего 1230 заявлений, обращений граждан, писем, жалоб и обращений.

Из них – 63 обращений и заявления граждан, 945 – служебные письма от организаций, 222- различные Постановления вышестоящих органов.

В Администрации МО «Андегский сельсовет» НАО документы проходят все этапы движения:

- прием и первичная обработка;
- предварительное рассмотрение и распределение;
- регистрация документов;
- направление на исполнение.

В Администрации МО «Андегский сельсовет» НАО соблюдаются правильное формирование и оформление письменной документации, что облегчает оперативный поиск документов, экспертизу их ценности и подготовку к последующему архивному хранению.

2.3. Анализ формирования кадров в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО

Главной целью кадровой политики является формирование кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечить эффективное функционирование и развитие органов местной власти.

Подробно остановимся на отборе кадров в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО.

Муниципальным служащим администрации МО «Андегский сельсовет» НАО является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, определенном Уставом муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу и действующим законодательством, обязанности по муниципальной должности муниципальной службы за денежное

вознаграждение, выплачиваемое из средств местного бюджета.

Должности муниципальной службы устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в Ненецком автономном округе, утверждаемым законом Ненецкого автономного округа.

При составлении и утверждении штатного расписания органа местного самоуправления используются наименования должностей муниципальной службы, предусмотренные реестром должностей муниципальной службы в Ненецком автономном округе.

Для замещения должностей муниципальной службы квалификационные требования предъявляются к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

По состоянию на 01.05.2018г. в администрацию МО «Андегский сельсовет» поступили на муниципальную службу 2 гражданина, которые прошли процедуру конкурсной основы.

Подробнее рассмотрим порядок поступления в муниципальную службу.

Квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются муниципальными правовыми актами на основе типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, которые определяются законом Ненецкого автономного округа в соответствии с классификацией должностей муниципальной службы.

На муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям.

При поступлении на муниципальную службу, а также при ее прохождении не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений, или преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

При поступлении на муниципальную службу в администрацию МО «Андегского сельсовета» НАО гражданин представляет:

1) заявление с просьбой о поступлении на муниципальную службу и замещении должности муниципальной службы;

2) собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, установленной уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти;

3) паспорт;

4) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;

5) документ об образовании;

6) страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;

7) свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;

8) документы воинского учета - для граждан, пребывающих в запасе, и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

9) заключение медицинской организации об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу;

10) сведения о доходах за год, предшествующий году поступления на муниципальную службу, об имуществе и обязательствах имущественного характера;

11) иные документы, предусмотренные федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации[1].

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством с учетом особенностей, предусмотренных Федеральным законом от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Поступление гражданина в администрацию муниципального образования «Андегский сельсовет» по Ненецкому автономному округу оформляется актом главой местной администрации о назначении на должность муниципальной службы.

Сторонами трудового договора при поступлении на муниципальную службу являются глава местной администрации и муниципальный служащий.

При согласии муниципального служащего на него могут возлагаться исполнение дополнительных обязанностей другой должности муниципальной службы с дополнительной оплатой по соглашению.

Основным методом отбора кадрового состава администрации Андегского сельсовета является собеседование с кандидатом на замещение вакантной должности муниципальной службы.

Следует отметить, что одним из способов формирования кадрового состава администрации МО «Андегского сельсовета» НАО является формирование кадрового резерва, он формируется с целью своевременного замещения вакантных должностей муниципальной службы.

Формирование кадрового резерва осуществляется на конкурсной основе для замещения вакантных должностей муниципальной службы администрации МО «Андегского сельсовета» НАО с учетом Реестра должностей муниципальной

[1] Устав муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу № 84 от 29.04.2011 – Режим доступа: https://andegnmo.ru/

службы и поступивших заявлений муниципальных служащих. Формирование кадрового резерва администрации Андегского сельсовета осуществляется на три года.

Рассмотрим порядок включения муниципальных служащих кадровый резерв администрации МО «Андегского сельсовета» НАО. Включение муниципального служащего в кадровый резерв администрации Андегского сельсовета осуществляется по результатам конкурса. Обучающийся по договору от муниципального органа с обязательством последующего прохождения муниципальной службы в администрации МО «Андегского сельсовета» НАО включается в кадровый резерв без конкурса.

Такой конкурс проводится по решению Главы местной администрации, исходя из потребности в кадровом резерве и поступивших (не менее двух) заявлений от муниципальных служащих (граждан, изъявивших желание поступить на муниципальную службу) на включение в кадровый резерв при отсутствии вакантных должностей.

Документы, представляемые для участия в конкурсе.

Гражданин, изъявивший желание участвовать в конкурсе по формированию резерва управленческих кадров, представляет следующие документы:

- собственноручно заполненная и подписанная анкета по форме, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.05.2005 N 667-р;

- копия паспорта или заменяющего его документа (при предъявлении оригинала);

- копия трудовой книжки (заверенная нотариально или кадровой службой по месту работы);

- копии документов о профессиональном образовании, в том числе о дополнительном профессиональном образовании (заверенная нотариально или кадровой службой по месту работы);

- медицинская справка о состоянии здоровья (форма 086У).

Кандидат вправе дополнительно представить рекомендации с места работы и краткое резюме, характеризующее кандидата, с указанием наиболее значительных служебных достижений.

Прием документов для участия в конкурсе начинается со дня опубликования объявления о проведении конкурса на сайте (***https://andegnmo.ru***) и завершается через 20 календарных дней.

Достоверность сведений, представленных гражданином на конкурс, может подвергаться проверке.

Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления без уважительной причины

являются основанием для отказа гражданину в их приеме.

По результатам проведения конкурса составляется список муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв, который утверждается правовым актом администрации сельсовета. А также к списку кадрового резерва прилагаются анкеты кандидатов, включенных в кадровый резерв.

Список кадрового резерва и анкеты кандидатов, включенных в кадровый резерв, направляются в управление делами администрации Ненецкого автономного округа.

Муниципальный служащий, включенный на конкурсной основе в кадровый резерв для замещения одной должности, может быть назначен на другую равнозначную или вышестоящую по отношению к ней должность в пределах соответствующей группы должностей в случае его соответствия квалификационным требованиям.

В целях повышения эффективности работы с кадровым резервом осуществляется профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв.

Глава местной администрации выявляет степень подготовленности муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв, к исполнению профессиональных служебных обязанностей по соответствующим должностям муниципальной службы.

Администрация МО «Андегского сельсовета» НАО ежегодно проводит анализ состава кадрового резерва, обобщает итоги работы с ним и доводит данную информацию до главы местной администрации.

Таким образом, основным способом формирования кадрового состава администрации Андегского сельсовета является отбор персонала посредством формирования кадрового резерва администрации сельсовета.

В рамках муниципальной службы в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО так же проводится периодическая аттестация (раз в три года). Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала. Она

имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Основными задачами аттестации являются:

– определение уровня профессиональной подготовки и служебного соответствия муниципального служащего занимаемой должности;

– решение вопроса о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда.

– выявление перспектив использования потенциальных способностей работника, стимулирование роста его профессионального уровня.

– определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника.

– обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения и подготовки кадров.

– улучшение работы по подбору и расстановке кадров.

– выявление общего кадрового потенциала и оптимальное кадровое обеспечение функциональных задач органов местного самоуправления.

Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Согласно Федеральным законом от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

Аттестации не подлежат следующие муниципальные служащие:

1) замещающие должности муниципальной службы менее одного года;

2) достигшие возраста 60 лет;

3) беременные женщины;

4) находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска;

5) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует. Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования. Материалы аттестации передаются главе местной администрации.

По результатам аттестации глава местной администрации принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении муниципального служащего в должности с его согласия. По результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих на повышение квалификации.

В случае несогласия муниципального служащего с понижением в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность муниципальной службы представитель работодателя может в срок не более одного месяца со дня аттестации уволить его с муниципальной службы в связи с

несоответствием замещаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. По истечении указанного срока увольнение муниципального служащего или понижение его в должности по результатам данной аттестации не допускается.

Муниципальный служащий вправе обжаловать результаты аттестации в судебном порядке.

Положение о проведении аттестации муниципальных служащих утверждается муниципальным правовым актом в соответствии с типовым положением о проведении аттестации муниципальных служащих, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации[1].

В 2017 году в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО была проведена аттестация муниципальных служащих. По ее результатам все аттестованные соответствуют занимаемым должностям. Рекомендованы: 2 сотрудника – в повышение должности, 5 сотрудников - на поощрение, 3 сотрудника на повышение квалификации, 1 сотрудник – не соответствует должности. Следующая аттестация планируется в 2020 году.

По результатам анализа формирования кадров в муниципальном образовании можно выделить практику использования конкурсных процедур как при назначении на вакантную должность, так и при формировании кадрового резерва. Это свидетельствует о понимании преимуществ формирования кадрового состава на конкурсной основе.

Внешние факторы, препятствующие использованию конкурсных процедур при формировании кадрового состава местных администраций: стремление администрации расширить практику использования конкурсных процедур сталкивается с объективной ситуацией конкурентоспособности муниципальной службы на рынке труда. Хотя в администрации МО «Андегский сельсовет» НАО существует большой спрос на инициативных и грамотных сотрудников,

[1] Баинов А.С. К вопросу о формировании кадрового состава и кадровой работы на муниципальной службе [Текст] / Баинов А.С. // Вестник Бурятского государственного университета. – 2013. № 2. – С. 78-85.

большинство претендентов, заинтересовавшихся объявлениями о конкурсе, отказываются в нем участвовать.

С целью расширения практики назначений на вакантные должности из кадрового резерва, который сегодня используется крайне слабо, необходимо все таки ввести структурное подразделение по управлению персоналом, который будет выполнять кадровые мероприятия в полном объеме.

ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» ненецкого автономного округа

3.1. Рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения администрации муниципального образования «Андегский сельсовет» Ненецкого автономного округа

По результатам проведенного анализа были выявлены проблемы кадровой политики и механизма формирования кадрового состава администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу.

Успешная деятельность зависит администрации от высокой результативности совместного и сплоченного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования.

В администрации МО «Андегского сельсовета» НАО нет отдела по управлению персоналом. Поэтому первой рекомендацией по совершенствованию кадрового обеспечения администрации МО «Андегского сельсовета» НАО является создание отдела по управлению персоналом, необходимость создания которого обусловлена высокой загруженностью специалистов отдела по обеспечению деятельности администрации, которые в свою очередь не имеет возможности, во время выполнить возложенную на него работу.

В состав отдела по управлению персонала я бы включила специалиста, который будет заниматься конкретно кадровой работой, а именно:

1) организацией и ведением учета личного состава администрации МО «Андегского сельсовета» НАО и кадрового делопроизводства;

2) осуществлением подготовки и предоставлением установленных нормативными документами кадровых отчетов;

3) формированием кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

4) оформлением и ведением личных дел муниципальных служащих, внесение в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;

5) заполнение, хранение трудовых книжек, произведение подсчёта трудового стажа, заполнение справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работника, а также реестра муниципальных служащих в администрации МО «Андегского сельсовета» НАО;

6) ведение учёта предоставление отпусков работникам, осуществление контроля над составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;

7) оформление карточек пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам организации и членам их

семей, установления льгот и компенсаций;

8) организацией и проведением конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

9) проведением аттестации и квалификационных экзаменов муниципальных служащих;

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

11) разработкой стратегии управления персоналом с учётом применения новых технологий;

12) определять размер компенсационных выплат и т.п.

Основными требованиями, предъявляемыми к специалисту отдела по управлению персоналом в том, что он должен знать:

- настоящую действующую должностную инструкцию;

- законодательные и нормативные правовые акты по вопросам кадров;

- методические материалы по ведению документации, по учёту и движению персонала;

- законодательство о труде;

- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;

- этику делового общения;

- основы экономики, организации производства, труда и управления;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- нормы, правила по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;

- структуру организации;

- правила организации и работы с архивом;

- технологию обучения и развития персонала;

- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);

- методику менеджмента;

- умение вести табель рабочего времени.

Следующей рекомендацией по совершенствованию кадрового обеспечения администрации МО «Андегского сельсовета» НАО приведение сайта администрации МО «Андегского сельсовета» НАО в соответствии с законодательством.

Описание структуры информации содержит обязательные пункты, в том числе:

- общую информацию об органе местного самоуправления;

- информацию о нормотворческой деятельности органа;

- информацию об участии органа местного самоуправления в целевых и иных программах;

- информацию о результатах проверок, проведенных органом, а также о результатах проверок, проведенных в органе местного самоуправления;

- статистическую информацию о деятельности органа местного самоуправления;

- информацию о кадровом обеспечении органа местного самоуправления;

- информацию о работе с обращениями граждан (физических лиц), организаций (юридических лиц), общественных объединений и т.д.

Сайт администрации МО стоит правильно оформить и вносить постоянно информационное наполнение, оно не только привлекает внимание населения администрации местного самоуправления «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу, но и позволяет устанавливать диалог между населением и властью. И именно сайт несет информацию о существующих вакансиях и как правильно подать документы для конкурса вакантной должности.

Третьей рекомендацией по совершенствованию кадрового обеспечения администрации МО «Андегского сельсовета» НАО это совершенствование системы оплаты труда муниципальных служащих.

Необходимо отметить, что справедливая оплата труда является одним из

наиболее важных мотивирующих факторов в системе мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих. Поэтому глава местного самоуправления должна обратиться к главе Заполярному району с инициативой о денежном поощрении муниципальных служащих, в частности:

Служащим, исполняющим должности глав администрации, выплачивать ежемесячное денежное поощрение в размере в размере двух должностных окладов.

При наличии у муниципальных служащих почетного звания Российской Федерации размер ежемесячного денежного поощрения увеличивать на 20 % должностного оклада.

В тех случаях, когда за муниципальными служащими сохранены размеры окладов по ранее замещаемым ими должностям или по замещаемой должности им установлены более высокие оклады, размеры ежемесячных надбавок, ежемесячного денежного поощрения и других выплат, для муниципальных служащих исчислять исходя из размера максимального оклада по должностям.

При формировании фонда оплаты труда муниципальных служащих включать в него средства на выплату ежемесячного денежного поощрения в размере 30 должностных окладов в расчете на год.

Рассмотреть дополнительные возможности по выделению средств на оплату семинаров и курсов переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Справедливого распределения премий, а именно:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом служащих в результаты труда, будь то индивидуальная или групповая работа;

- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения качества труда муниципальных служащих;

- служащие должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.

Таким образом, оплата труда муниципальных служащих администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с конечными итогами. Муниципальные служащие должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и качеством своего труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Таким инструментом должно стать проведение аттестации и оценки муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО.

Четвертой рекомендацией по совершенствованию кадрового обеспечения администрации МО «Андегского сельсовета» НАО это повышение квалификации муниципальных служащих.

Формирование и развитие в Российской Федерации публично-правового института государственной и муниципальной службы, основанного на принципе профессионализма и компетентности, выдвинуло ряд проблем. Важнейшей является проблема переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, способных реализовать свои функции в принципиально новых социально-экономических условиях в соответствии с предъявляемыми законодательством профессионально-квалификационными требованиями.

Переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО должны являться важнейшими юридическими фактами, которые должны влечь установление правоотношений, связанных с продвижением по службе (замещение вышестоящей государственной должности, повышение квалификационного разряда, классного чина, звания, ранга).

Обучение и профессиональная подготовка (переподготовка)

муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО проводится, как правило, традиционно в одних и тех же учебных заведениях. К сожалению, многие учебные программы не соответствуют современным требованиям, часто неконкурентоспособны на рынке образовательных услуг.

Обучающие программы для муниципальных служащих должны отбираться на конкурсной основе, что будет способствовать повышению их качества. Не должно быть барьеров, ограничивающих доступ участников образовательного рынка к профессиональной подготовке различных категорий муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО. В то же время для соблюдения требуемого уровня предоставления образовательных услуг необходимо разработать, апробировать и закрепить в нормативных правовых актах стандарты учебных программ, разработать и внедрить систему контроля их качества.

Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО включает в себя профессиональную переподготовку, повышение квалификации, участие в семинарах. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и участие в семинарах осуществляются в течение всего периода прохождения служащим.

Основанием для направления муниципального служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или семинар являются:

- поступление впервые на муниципальную службу или на иную должность муниципальной службы в порядке должностного роста и работающего менее года;

- включение муниципального служащего в кадровый резерв;

- планирование муниципального служащего к должностным перемещениям

- заключение аттестационной комиссии.

Повышение квалификации муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года. При этом в течение трех лет обеспечивается обязательное прохождение курсов повышения квалификации не менее, чем 50 % работников. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации, семинары муниципальных служащих могут осуществляться с отрывом, с частичным отрывом или без отрыва от муниципальной службы.

Работа со служащими, включенными в состав резерва, должна проводиться по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых политических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера будущей работы, по выработке у специалистов умения и навыков руководства на уровне современных требований. В эту систему входят теоретическое обучение, практическая и социально-психологическая подготовка резерва.

Социально-психологическая подготовка облегчает процесс адаптации работника к новой должности. Для этого необходимо детально познакомить его с нормативными документами, управленческими решениями, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих служащих проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником). Поэтому главе местного образования необходимо продумать процедуру адаптации «молодого» начальника и его подчиненных. В этих целях успешно применяются специальные программы и управленческие тренинги.

Пятой рекомендацией по совершенствованию кадрового обеспечения администрации МО «Андегского сельсовета» НАО это планирование карьерного роста муниципальных служащих.

Система управления карьерным процессом муниципальных служащих должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы мотивации и

включать в себя:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого работника и муниципального образования в целом;

- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры муниципальных служащих;

- создание благоприятных условий для развития и продвижения муниципальных служащих в рамках организационного пространства.

Речь идет о создании такой системы управления карьерой муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО , которая строилась бы на правовых нормах, закрепляющих механизм ответственности субъектов управления за создание благоприятных условий карьерной среды для профессионального и должностного роста муниципальных служащих, востребованности его профессионального опыта.

Система управления карьерой муниципальных служащих должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, начиная с низших должностей, а также с момента поступления граждан на муниципальную службу, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, важно предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность руководителей за создание и поддержание безупречной репутации государственного органа власти и в целом авторитета государства при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Анализ нынешней практики работы муниципальными служащими администрации МО «Андегского сельсовета» НАО свидетельствует о том, что значимость многих из этих технологий не отвергается, но результаты их не являются основанием для принятия окончательных решений по кадровым вопросам.

Процесс управления карьерой муниципальных служащих администрации

МО «Андегского сельсовета» НАО должен иметь вид, представленный на рисунке 1. Анализ данной схемы показывает, что в процессе управления карьерой муниципальных служащих решаются две взаимосвязанные задачи. Во-первых, задача обеспечения соответствия профессионального опыта персонала требуемому, проектному, структурному профессиональному опыту. Во-вторых, развитие и рациональное использование профессиональных способностей работников. Их решение позволяет добиться высокоэффективной работы администрации МО «Андегского сельсовета» НАО.

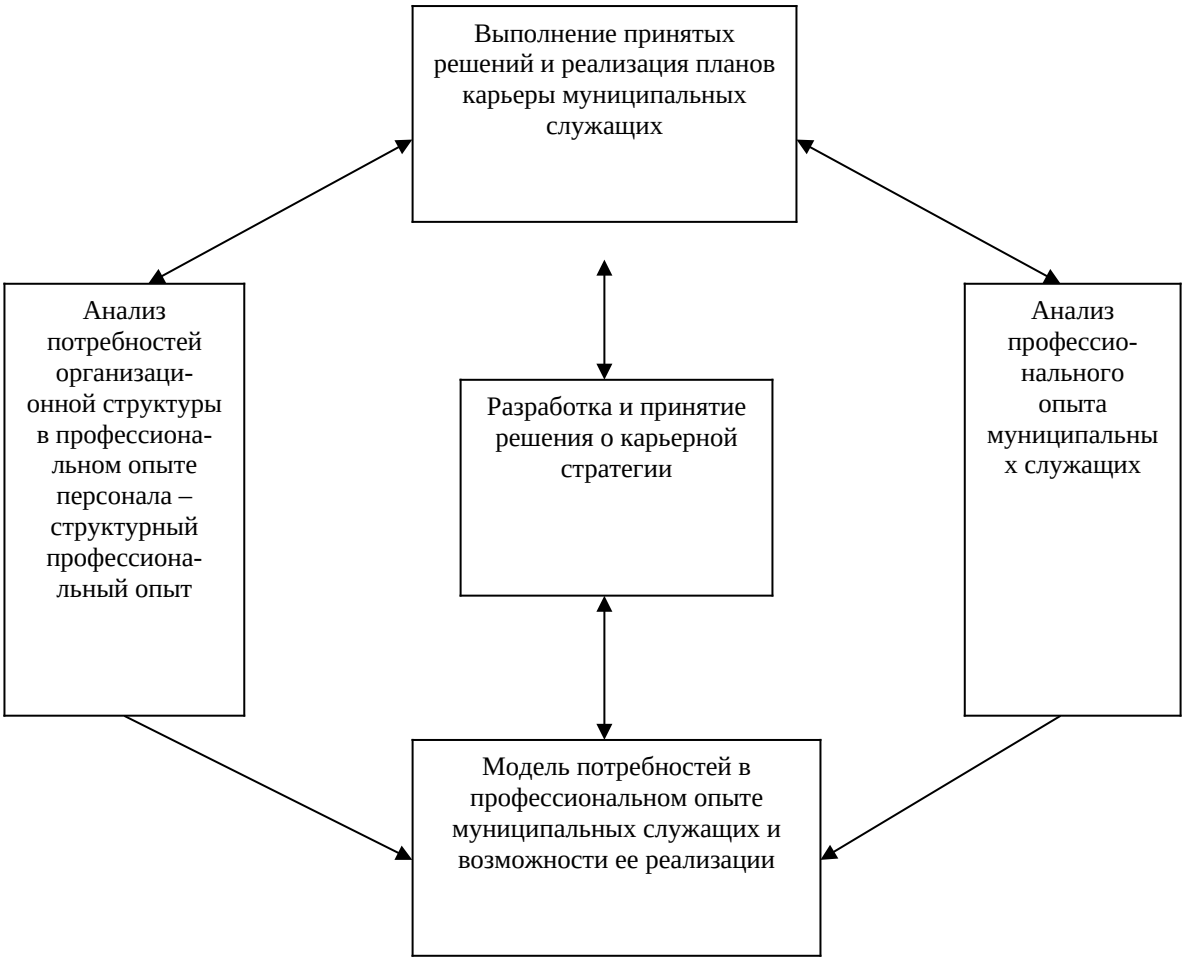


Рисунок 1. Процесс управления карьерой муниципальных служащих администрации МО «Андегского сельсовета» НАО.

Особое внимание в реализации программы управления карьерой в администрации МО «Андегского сельсовета» НАО должно уделяться формированию кадрового резерва. В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва муниципальных служащих.

Шестой рекомендацией по совершенствованию кадрового обеспечения администрации МО «Андегского сельсовета» НАО это формирование кадрового резерва.

В администрации МО «Андегского сельсовета» НАО формированием и использованием кадрового резерва должны заниматься специалисты кадровой работы или специалист по управлению персоналом, но так как в администрации МО «Андегского сельсовета» НАО нет кадрового отдела, то формированием кадрового резерва занимается отдел по обеспечению деятельности администрации.

Основными этапами формирования кадрового резерва муниципальных служащих являются отбор кандидатов в состав резерва, их изучение, согласование состава с руководителем, определение сроков, форм и методов его подготовки. В первую очередь, он должен формироваться:

- из числа перспективных работников самой администрации МО «Андегского сельсовета» НАО;

- из числа наиболее подготовленных в профессиональном отношении выпускников высших учебных заведений.

Несмотря на различные источники формирования и использования

кадрового резерва, требования к подбору должны быть едины:

- высокий уровень профессионализма;

- прогрессивные взгляды и личностные характеристики – положительная мотивация на реализацию социально-экономической политики государства;

- активная установка на добросовестное и творческое выполнение должностных обязанностей;

- ответственность, самоконтроль и организованность;

- готовность к сотрудничеству и совместной работе;

- высокий уровень интеллекта;

- способность принимать решения в сложных ситуациях;

-эмоциональная зрелость.

Несомненно, данные критерии в практической деятельности администрации МО «Андегского сельсовета» НАО осуществить весьма сложно, поэтому необходимо четкая расстановка приоритетов по требованиям, а также ситуационный подход в процессе проведения собеседования кандидатов на вакантные должности.

Управление формированием и востребованностью кадрового резерва муниципальных служащих, в первую очередь, должно осуществляться на основе:

- учета перспектив развития администрации МО «Андегского сельсовета» НАО;

- анализа состава муниципальных служащих, ее отделов.

При формировании кадрового резерва муниципальных служащих должны учитываться:

- результаты служебной деятельности;

- уровень профессионального образования;

- стаж работы по специальности;

- возраст (не старше 40 – 45 лет);

- состояние здоровья;

- общественное мнение о сотруднике;

- личное желание служащего;

- планирование им своей карьеры.

При востребованности кадрового резерва администрации МО «Андегского сельсовета» НАО следует не допускать выдвижения работников на более высокие должности без прохождения всех служебных ступенек. Различия в структуре и составе резерва, а также исходной подготовленности муниципальных служащих обусловливают необходимость индивидуального подхода при выборе форм и методов подготовки персонала, их очередности и продолжительности.

Седьмой рекомендацией по совершенствованию кадрового обеспечения администрации МО «Андегского сельсовета» НАО это отсутствие ярмарок вакансий.

Одним из направлений решения проблемы трудоустройства молодых специалистов является проведение ярмарок вакансий и гарантированных собеседований.

Ярмарка вакансий - это мероприятие, проводимое Центром занятости населения для работодателей и ищущих работу молодых специалистов, позволяющее решить проблему занятости на основе прямого контакта.

Во время проведения гарантированного собеседования работодатели непосредственно общаются с кандидатами, отобранными для этого Центром занятости населения. При этом также оговариваются условия труда, размер заработной платы, уточняется квалификация кандидатов, делаются соответствующие отметки в направлениях на трудоустройство.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Эффективность предложенных мероприятий определяется по степени достижения поставленных целей кадрового обеспечения администрации

муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу. Составляющими общей эффективности являются в первую очередь социальная эффективность.

Социальная эффективность проявляется в улучшении показателей качества жизни населения.

В данном случае социальная эффективность предложенных мероприятий будет наблюдаться в следующем:

1. Эффективное использование кадрового потенциала, удержание высокопрофессиональных работников. Укомплектование подразделений администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу профессиональным и компетентным персоналом.

2. Повышение мотивации труда, в том числе за счет обеспечения карьерного роста и продвижения молодых работников, разработки и внедрения системы премирования, основанной на выполнении ключевых показателей эффективности, утвержденных для каждого отдела, и индивидуальных показателей эффективности, утвержденных для руководителей высшего и среднего уровня управления.

3. Развитие профессиональных и корпоративных компетенций персонала, в том числе за счет организации внутреннего и внешнего обучения. Организация работы по подготовке кадров.

4. Проведение таких мероприятий, как «Ярмарка вакансий», это мероприятие поможет решить проблему с трудоустройством молодых специалистов в администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу.

5. Совершенствование работы с кадровым резервом, формирование научного кадрового резерва из перспективных молодых работников.

Анализ существующего законодательства о местном самоуправлении и муниципальной службе, практика его реализации показывает, что работа по

совершенствованию управления кадрами муниципальной службы должна осуществляться на всех уровнях власти: федеральном, региональном и муниципальном по двум направлениям:

а) совершенствование и максимальное использование имеющегося кадрового потенциала муниципальной службы;

б) подготовка и осуществление принципиальных долгосрочных стратегических преобразований.

Их реализация предполагает осуществление комплекса таких мер, как демократизация процедур принятия решений по кадровым вопросам, профессионализация муниципальной службы, организационно-правовое и организационно-технологическое направление, переход от методов администрирования к менеджменту, повышение престижа муниципальной службы, информационно- аналитическое направление и др.

Проведенный анализ качественного состава муниципальных кадров администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу свидетельствует о том, что требуется принятие ряда мер по созданию специальной системы кадрового обеспечения, основанной на комплексной реализации правовых, организационных, управленческих, образовательных, финансово-экономических и др. мероприятий.

Специфика управленческой деятельности, как на уровне региона, так и на уровне муниципальных образований, ставит в повестку дня вопрос о подготовке нового поколения управленцев, отвечающих современным профессиональным требованиям, способных работать в новых условиях, находить оптимальные решения в различных ситуациях, брать на себя ответственность. Достижение этой цели, на наш взгляд, возможно посредством реализации следующих задач:

– совершенствование механизма подбора кадрового состава служащих и работы с ним на основе эффективных кадровых технологий;

– завершение формирования системы непрерывного профессионального развития служащих;

– совершенствование планирования и управления человеческими ресурсами, разработка новых программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;

– создание условий для повышения роли управленческих кадров;

– завершение процесса внедрения системы стимулирования муниципальных служащих на основе показателей результативности их деятельности;

– внедрение компетентностной модели управления кадровыми процессами в системе муниципального управления;

– реализация системы мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы, авторитета служащих.

В соответствии с законодательством и исходя из этих задач, непрерывность процесса совершенствования муниципальной службы призвана гарантировать практика принятия и последующей реализации программ кадрового развития муниципальной службы.

На региональном уровне чаще всего принимаются программы, определяющие основные направления совершенствования одновременно региональной гражданской службы и муниципальной службы на территории субъекта Российской Федерации. В Ненецком автономном округе разработана областная целевая программа развития государственной гражданской и муниципальной службы, в которой определены ее основные цели, направления реализации, концептуальные подходы к профессиональному развитию кадрового потенциала системы государственного и муниципального управления.

В администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу с 2000 года проводятся мероприятия, направленные на повышение квалификации кадров органов местного самоуправления.

На май 2018 года все специалисты, занимающие высшие, главные и средние должности муниципальной службы прошли курсы повышения квалификации.

В настоящее время остро стоит проблема соответствия муниципальных служащих квалификационным требованиям, установленным законодательством к замещаемым должностям муниципальной службы, в том числе по уровню профессионального образования. По состоянию на 1 мая 2018 года из общего числа муниципальных служащих высшее образование имеют – 6 специалистов, незаконченное высшее – 1 специалист, среднее специальное – 5 работников.

Заключение

Кадры муниципального управления — это совокупность работников, профессионально выполняющих функции муниципального управления или способствующих их осуществлению, а также обеспечивающих управление муниципальным хозяйством.

Квалификация кадров, понимание работниками своих задач и отношение к делу являются решающими факторами эффективности муниципального управления. В органах местного самоуправления работает много специалистов

высокой квалификации, с большим опытом работы в своих сферах, но воспитанных в старых традициях административно-командной системы. Они не воспринимают собственную деятельность как специфическую муниципальную управленческую деятельность и используют в своей работе подходы, характерные для управления хозяйственными структурами (ориентированными на максимизацию дохода или прибыли) или структурами государственного управления. Причины такого положения дел — это, прежде всего недолгая история муниципального управления в России и несовершенная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров.

Основной актив кадров муниципального управления составляют муниципальные служащие.

В выпускной квалификационной работе в первой главе рассмотрены теоретические и правовые аспекты формирования кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Большое внимание уделено основам кадровой политики муниципальной службы, организации кадровой работы муниципальной службы, а так же права, обязанности, запреты и ограничения муниципального служащего.

Во второй главе в выпускной квалификационной работе дана краткая характеристика администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу, рассмотрена ее организационная структура, которая включает Главу администрации МО «Андегского сельсовета» НАО, специалистов отдела по обеспечению деятельности администрации, специалистов финансово-бюджетного отдела, а так же работников отдела по техническому обеспечению.

Проведен анализ кадрового состава администрации МО «Андегского сельсовета» НАО, в результате которого выявлено, что штатная численность сотрудников за последние три года поменялась, в 2017 году произошло сокращение штата. В 2018 году штатная численность насчитывается в

количестве 13 сотрудников.

Так же во второй части выпускной квалификационной работе мы рассмотрели процедуру поступление муниципального служащего на работу в администрации МО «Андегского сельсовета» НАО, порядок включения в кадровый резерв муниципального служащего и процесс системы прохождения аттестации муниципального служащего.

В результате исследования кадровой политики администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» Ненецкого автономного округа, удалось выявить следующие проблемы: отсутствие отдела по управлению персоналом, сайт администрации находится в данное время в ненадлежащем уровне, который требует доработки, так же в администрации отсутствует график повышения квалификации муниципальных служащих, отсутствие дополнительных методов отбора кадрового состава.

Совершенствование кадровой политики в администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу, в первую очередь, заключается в создании отдела по управлению персонала, и включить в него специалиста, который будет заниматься только кадровой работой, тогда в администрации кадровая работа будет находиться на высоком уровне.

Во – вторую очередь совершенствование оплаты труда, заключается в дифференцированном подходе к должностным окладам и выплатам премий, в зависимости от компетенций, профессионально-квалификационного и должностного уровня служащих.

В – третью очередь необходимо разработать стандартные должностные требования для оценки и профессионального развития муниципальных служащих администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу. Регулярная оценка муниципальных служащих позволяет отслеживать динамику их деловых качеств, что существенно повышает эффективность системы мотивации и

стимулирования труда.

Необходимо подчеркнуть, что недостаточная оценка труда муниципальных служащих, низкий уровень денежного содержания являются одной из основных причин незаинтересованности служащих в результатах собственной деятельности, возникновения коррупции на различных должностных уровнях.

В четвертую очередь муниципальные служащие администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу обязаны поддерживать уровень своей квалификации, достаточный для исполнения должностных обязанностей.

Профессиональную подготовку муниципальных служащих в рамках одной специальности «Государственное и муниципальное управление» следует рассматривать как основу функционального взаимодействия органов государственной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления с целью обеспечения единства системы власти и государственного управления.

Служащие администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу, прошедшие профильную профессиональную переподготовку, должны рассматриваться как один из важнейших источников кадрового резерва муниципальной службы.

Главный смысл управления карьерой муниципальных служащих состоит в том, чтобы все ценное, чем обладает или может обладать человек в организации, а именно его способности к профессиональной деятельности, было эффективно использовано для достижения целей (задач) деревни Андег и удовлетворения интересов личности. При решении кадровых вопросов система управления карьерным процессом должна детерминировать действия руководителей деревни Андег в соответствии с принципами муниципальной службы, прежде всего, профессионализма и компетентности, равного доступа граждан к муниципальной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой.

Таким образом, совершенствование системы кадровой политики в администрации муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу должно основываться на привлекательности и конкурентоспособности государства как работодателя для квалифицированных муниципальных служащих.

Выпускная квалификационная работа разработана в целях совершенствования работы по подбору, расстановке кадров и учету муниципальных служащих органов местного самоуправления внутригородского муниципального образования.

Библиография

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года: в ред. на 5 февраля 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2 от 30 ноября 1994 года: в ред. на 28 декабря 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года: в ред. на 13 апреля 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 г. №131-ФЗ: в ред. на 30 января 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

5. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03. 2007 г. N 25-ФЗ: в ред. на 18 апреля 2018г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

6. О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон РФ от 27 мая 2003г. № 58-ФЗ по сост. на 2 июля 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

7. Об утверждении Положения о кадровом резерве на муниципальной муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу за 2017г. – Режим доступа: https://andegnmo.ru/

8. Проект решения об исполнении бюджета Устав муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу за 2017г. – Режим доступа: https://andegnmo.ru/

9. Проект об особенностях исчислений денежного содержания муниципальных служащих муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу

10. Проект о денежном вознаграждении главы муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу – Режим доступа: https://andegnmo.ru/

11. Устав муниципального образования «Андегского сельсовета» по Ненецкому автономному округу № 84 от 29.04.2011 – Режим доступа: https://andegnmo.ru/

12. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Манн Иванов Фарбер, 2014. – 384 с.

13. Астахов Ю.В. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения муниципальной службы [Текст] / Астахов Ю.В. // Теория и практика

общественного развития. – 2016. № 8. – 68 с.

14. Баинов А.С. К вопросу о формировании кадрового состава и кадровой работы на муниципальной службе [Текст] / Баинов А.С. // Вестник Бурятского государственного университета. – 2013. № 2. – 85с.

15. Байрамкулов Н.И. Философия управления в системе управления персоналом // International Scientific Review. - 2015. - № 7 (8). - С. 33- 38

16. Балясникова Е.В., Герасимова А.В. Система управления персоналом в условиях кризиса // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. - 2015. - № 3 (33).

17. Бармута К.А. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса // Актуальные проблемы менеджмента и экономики в России и за рубежом. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 163-165.

18. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление [Текст]: учеб. / И. А. Василенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт. – 2010. – 415 с.

19. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление [Текст]: учеб. для бакалавров: учеб. для студентов, обучающихся по специальности «Политология» / И. А. Василенко. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт. – 2012. – 431 с.

20. Гришин Д.В. Социально-экономическая сущность деятельности по управлению персоналом // Актуальные проблемы науки и техники: достижения, инновации. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. - 2017. - С. 63-66

21. Грошева С.А. Управление персоналом как важнейший элемент системы управления предприятием // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам XIV Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 186-189

22. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы [Текст] / Иванова Е.Ю. // Социально-экономические

явления и процессы. –2011. № 1-2. – 97 с.

23. Жданова С.Ю. Как провести организационные изменения безболезненно. Справочник по управлению персоналом / С.Ю. Жданова - М.: ИНФРА-М, 2004. 432с.

24. Захарова Т. И. Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие / Т.И. Захарова – М.: Евразийский открытый институт, 2011. 312 с.

25. Киселица Е.П., Березовский Б.К. Подходы к управлению персона- лом // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - Т. 2. - № 7

26. Козак Н.Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ- менеджера / Н.Н. Козак - М.: Издательские решения, 2016. 60 с.

27. Кузнецова Н. Соотношение стратегии обеспечения кадровой безопасности и кадровой стратегии организации [Текст] / Кузнецова Н. // Кадровик. – 2013. № 7. – 73 с.

28. Куршиева Н.М. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы [Текст] / Куршиева Н.М. // Муниципальная служба. – 2012. № 2 (58). – 60 с.

29. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации: Монография / Н.М. Кузьмина. – М.: Инфра-М, 2016. – 168с.

30. Лапин Л.М. Подбор и расстановка кадров в государственных и муниципальных органах / Л.М. Лапин – М.: Лаборатория книги, 2010. 79 с.

31. Муниципальная кадровая политика [Текст]: учеб. пособие / А. Г. Гладышева [и др.]. - М.: Муниципальный мир. – 2003. – 255 с.

32. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Юрайт, 2015. – 444 с.

33. Погодина Г.В. Оценка эффективности программы адаптации / Г.В Погодина // Всё для кадровика. Актион - МЦФЭР, 2015. № 8.

34. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для СПО и

прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182с.

35. Цыпин П.Е. Эволюция подходов к управлению персоналом // Образовательная среда сегодня и завтра. Материалы X Международной научно-практической конференции. - 2015. – 435 с.

36. Чаплыгин, П.В. Результативное управление компанией: кадровая политика / П.В. Чаплыгин // Политика, экономика и инновации. - 2015. - № - С. 8

37. Чуланова, О.Л. Облачные технологии как эффективный инструмент подбора персонала / О.Л. Чуланова, Т.В. Тихонова // Мир науки. - 2014. - № 4. - С. 19.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

«__»_____ 20__г. _____
(подпись)